Jaarverslag 2014



Missie Staatsbosbeheer

Wij, de medewerkers van Staatsbosbeheer, beschermen en ontwikkelen het kenmerkende groene erfgoed van Nederland. Wij zijn er op gericht dat huidige en toekomstige generaties de vele belangrijke waarden van natuur kunnen beleven, in balans met het duurzaam benutten van onze gebieden met de samenleving.

Inhoud Jaarverslag



1 Directieverslag

Hierbij biedt de directeur van Staatsbosbeheer de jaarstukken aan voor het boekjaar dat geëindigd is op 31 december 2014.

In 2014 bestond Staatsbosbeheer 115 jaar. Het is een bijzonder jaar geworden waarin 14 mln. structureel is omgebogen, de organisatiestructuur en leiding zijn gewijzigd en nieuwe afspraken zijn gemaakt met het ministerie van Economische Zaken (EZ). Op 4 december 2014 is, na tussenkomst van de Tweede Kamer, het convenant tussen EZ en Staatsbosbeheer getekend waarin de publiekrechtelijke status met wettelijke taken ongewijzigd blijft en meer mogelijkheden geboden worden om inkomsten te genereren voor belangrijke maatschappelijke taken. Het traject om te komen tot het convenant kan beschouwd worden als de uitvoering van de rapportage over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van Staatsbosbeheer, zoals bedoeld in artikel 32 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. De staatssecretaris van Economische Zaken heeft op 28 januari 2014 (TK 29 659, nr. 122) een brief gestuurd aan de Tweede Kamer over de positionering Staatsbosbeheer, voorzien van de bijlage 'Staatsbosbeheer een maatschappelijke onderneming'. Daarnaast heeft het kabinet de positionering van zelfstandige bestuursorganen nader onderzocht in het kader van het Regeerakkoord 'Bruggen slaan'. Bij brief van 13 mei 2014 (TK 25268 nr. 83) heeft de minister voor Wonen en Rijksdienst de Tweede Kamer geïnformeerd over zijn beleid ten aanzien van zbo's. Over Staatsbosbeheer staat het volgende in de bijlage bij deze brief: 'Het kabinet heeft besloten om de zbo-status van Staatsbosbeheer te handhaven. Deze status past het beste bij de opgave waarvoor Staatsbosbeheer zich de komende jaren gesteld ziet. Om een nieuwe balans tussen bescherming, beleving en benutting van natuur te vinden en te sturen op de gewenste vermaatschappelijking en de opdracht tot meer ondernemen, worden in een convenant nieuwe sturingsafspraken vastgelegd tussen het Rijk en Staatsbosbeheer. Bij de nieuwe sturingsafspraken wordt ook rekenschap gegeven van de decentralisatie van het natuurbeleid naar de provincies en de daarmee veranderende relatie tussen Staatsbosbeheer en de provincies. Een uitvoerige onderbouwing van de keuze voor het handhaven van de zbo-status vindt u in de Kamerbrief d.d. 28 januari 2014 van de staatssecretaris van Economische Zaken over de toekomstige positie van Staatsbosbeheer.' De herpositionering geeft Staatsbosbeheer de kans om de natuur in Nederland te versterken. Met onze terreinen kunnen we een bijdrage leveren aan maatschappelijke doelen zoals nationale waterveiligheidsdoelstellingen (langs kust en grote rivieren), hout en biomassa producten, natuureducatie, recreatie en toerisme, drinkwatervoorziening, de vergroening van de landbouw. Onze brede maatschappelijke rol als publieke beheerder karakteriseert ons meer als 'groen nutsbedrijf' dan als natuurbeschermingsorganisatie pur sang.
Met de 12 provincies hebben we in het kader van de Subsidieregeling Natuur en Landschap (SNL) uitvoeringsovereenkomsten gesloten over het beheer en financiering van een groot deel van onze terreinen voor de periode 2014-2019.

Resultaat en financiële informatie

In 2014 zijn forse bezuinigingsmaatregelen doorgevoerd omdat de Rijksbijdragen structureel € 13 mln. zijn verminderd en de SNL-beheervergoeding is gemaximeerd op 75% van de normkosten. De totale bedrijfsopbrengsten in 2014 bedroegen € 152,6 mln.
Onze bedrijfslasten hebben wij met € 10 mln.

weten te verlagen. Het netto financieel resultaat van Staatsbosbeheer in 2014 is uitgekomen op een positief resultaat van € 2,4 mln. (2013; W 1,1 mln.)
Opbouw resultaat:

Operationeel resultaat	€ 0,9 mln.
Financieel resultaat	€ 0,3 mln.
Bijzondere Baten en Lasten	€ 1,2 mln.
Totaal positief resultaat	€ 2,4 mln.

In het resultaat 2014 zijn twee hoofdlijnen te onderscheiden:
1. Als gevolg van toenemende risicobeheersing zijn een aantal voorzieningen en verplichtingen opgenomen in de balans voor een totaal bedrag van € 5 mln. Hierdoor nemen dergelijke risico's ten laste van de exploitatie 2015 af.
2. De daling in subsidies van EZ is opgevangen door substantiële lagere kosten van € 10 mln.

Kengetallen financiële positie **Bedragen * € 1.000**

Bedragen x € 1.000	31-12-2014	31-12-2013
Liquiditeit (*€ 1.000)	€ 100.406	€ 95.932
- Beklemd	€ 40.000	€ 36.000
- Vrij besteedbaar	€ 60.406	€ 59.932
Current Ratio 1)	2,0	1,9
Solvabiliteit (EV / TV) 2)	38,1	39,4

Ad 1) De current ratio 2,0: Staatsbosbeheer is hiermee uitstekend in staat om op korte termijn de kortlopende schulden te betalen.
Ad 2) De solvabiliteit is ultimo 2014 met 38,1% iets lager dan eind 2013 (39,4%) met name als gevolg van het toegenomen balanstotaal tot € 201 mln. (2013: €188 mln.).

Wat we willen bereiken in 2020

Staatsbosbeheer speelt een belangrijke rol in de systeemverantwoordelijkheid van het Ministerie van Economische Zaken voor het realiseren van de internationale natuurdoelen, die voortvloeien uit Natura 2000, de Habitatrichtlijn, de Flora en Fauna wet en het Verdrag van Malta). Het ondernemingsplan van Staatsbosbeheer is opgesteld binnen de kaders van de Rijksnatuurvisie 'Natuurlijk verder' en het Natuurpact over de decentralisatie van het natuurbeleid in Nederland. Het plan richt zich, conform het convenant met het ministerie, op de volgende strategische prioriteiten:

a het versterken van de positie van Staatsbosbeheer om te focussen op de grote systemen, op de ontwikkeling van robuuste aaneengesloten natuurgebieden en op vergroting van biodiversiteit;
b verder vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid door met de terreinen van Staatsbosbeheer meer synergie te zoeken met andere maatschappelijke opgaven, zodat meer mensen de natuur beleven;
c ruimte om meer met de terreinen te ondernemen, waardoor meer private financiering mogelijk wordt. Het financieel betrekken van bedrijven en burgers bij duurzame ontwikkeling en instandhouding van onze natuur leidt tot groter draagvlak en een efficiënter Staatsbosbeheer dat minder afhankelijk is van overheidsfinanciën;
d het professionaliseren en verzakelijken van bedrijfsprocessen en werkwijzen passend bij een excellente en efficiënte publieke organisatie die werkt met markt en samenleving.

De ontwikkeling van de diverse categorieën is vermeld in het volgende meerjarenoverzicht.

Bedragen x € 1.000	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Bedrijfsopbrengsten	**152.596**	**161.664**	**152.477**	**153.112**	**151.071**	**146.576**
Subsidies	79.030	89.017	88.976	89.382	89.532	89.526
Overige omzet en opbrengsten	73.566	72.647	63.509	63.730	61.539	57.050
Bedrijfslasten	150.451	160.921	154.296	147.613	153.794	148.146
Overige resultaten	291	381	838	973	610	1.527
Resultaat verslagjaar	**2.436**	**1.124**	**- 981**	**6.472**	**- 2.113**	**43**
Balanstotaal	**200.983**	**188.277**	**181.772**	**171.039**	**166.115**	**162.694**
Eigen vermogen	76.602	74.135	73.011	73.995	67.524	69.637
Investeringen (incl. subsidies)	3.574	8.512	7.734	6.268	9.324	13.610
Desinvesteringen	1.540	1.562	2.313	1.767	1.353	1.487
Afschrijvingen	6.395	6.726	6.555	7.698	6.482	6.189

De maatschappelijke onderneming Staatsbosbeheer heeft zijn missie en visie vertaald naar vier resultaatgebieden voor de dagelijkse praktijk in 2020:

- *Beter beschermen* van bos, natuur, landschap en cultuurhistorische waarden. Het ontwikkelen en versterken van biodiversiteit in kenmerkende hoofdsystemen van het Nederlandse landschap.
- *Meer beleven* door uiteenlopende bezoekersgroepen uit de samenleving actief te betrekken bij het beheer. Samen met de streek willen we agrarische, recreatieve, toeristische, maar ook sociale, educatieve en zorgfuncties betrekken bij het dagelijks beheer van de terreinen.
- *Duurzaam benutten* van producten en diensten uit onze terreinen zoals hout en biomassa. Ook dragen onze terreinen bij aan verbetering van lucht, bodem en water. Door meer eigen inkomsten te genereren, samen met ondernemers en samenleving op marktconforme wijze, streven we naar kostenneutrale exploitatie van Staatsbosbeheer. Door samenwerking met andere terreinbeheerders en particulieren en door het strategisch inzetten van de vastgoedportefeuille vergroten we het bedrijfsmatig en maatschappelijk rendement.
- Staatsbosbeheer wil een *excellente publieke organisatie* zijn om voor en met de Nederlandse samenleving het kenmerkende groene erfgoed te beheren en te ontwikkelen.

Beter beschermen

Het kenmerkende groene erfgoed van Nederland beheren, versterken en vergroten; dat is een belangrijke kerntaak voor Staatsbosbeheer. De nationale en internationale criteria en richtlijnen die voortvloeien uit Natura 2000, de Vogel- en Habitatrichtlijn, het Subsidiestelsel Natuur en Landschap en de FSC®-certificering zijn belangrijke uitgangspunten. Naast biodiversiteit zijn stikstofdepositie en klimaatverandering belangrijke aspecten die een rol spelen bij het beschermen van het groene erfgoed.

De verantwoordelijkheid voor het beleid en de financiering van bos-, natuur- en landschapsbeheer is gedecentraliseerd naar de provincies. Een deel van de kosten van terreinbeheer wordt vergoed uit het Subsidiestelsel Natuur en landschap (SNL). Dit stelsel gaat uit van een bekostiging van 75 procent van de normkosten van het terreinbe-

Kapitaal + Strategie = Resultaat

Kapitaal

- **Terreinen, gebouwen, infrastructuur**
- **Medewerkers**
- **Vrijwilligers / maatschappelijke groepen**
- **Bezoekers, klanten, contacten**
- **Kernwaarden**

Strategie

1. **Versterken positionering**
   Kerntaken, kerngebieden, grote wateren, groene metropool, NP nieuwe stijl
2. **Vergroten maatschappelijke participatie**
   - Thuis in de streek
   - Thema gebieden/identiteit
3. **Vergroten inkomsten**
   Meer ondernemerschap op Staatsbosbeheerterreinen door ondernemers
4. **Professionalisering & verzakelijking**
   - Bedrijfsvoering en cultuur
   - Transparantie Markt & Overheid
   - Ondernemingsbesturingsmodel

Resultaat

- **Beter beschermen**
  Biodiversiteit, kenmerkend erfgoed, N2000, leefgebieden, grote eenheden
- **Meer beleven**
  - Mensen, zorg/jeugd/soc. werkvoorzieningen
  - Integreren culturele en agrarische activiteiten naast toerisme
- **Duurzaam benutten**
  > 50% eigen inkomsten, budgetneutraal, bio-based, corporate endorsement, sales
- **Excellente publieke organisatie**
  Kostenneutraal/maatschappelijk rendement

heer. De beschikkingsperiode is zes jaar (2014 tot en met 2019). Staatsbosbeheer wil door efficiencymaatregelen, samenwerking, het vergroten van eigen inkomsten en het maken van scherpere keuzen de beoogde beheertypen realiseren. Ten aanzien van infrastructuur en recreatieve voorzieningen zal mede door extra ruimte in het convenant aan nieuwe financieringsconstructies worden gewerkt.

Bij zijn positie als maatschappelijke onderneming past ook een verdere invulling van de landelijke publieke kerntaken van Staatsbosbeheer. Dit doen we in nauwe samenwerking met provincies en de andere terrein beherende organisaties zoals Natuurmonumenten, De12Landschappen en particulieren. In samenspraak met hen zal Staatsbosbeheer de komende jaren haar kerntaken en grondportefeuille vooral richten op het versterken en vergroten van terreinen van landelijke en internationale betekenis.
We werken nu al samen met bijna 5.000 boeren in agrarische gebieden en gaan intensiever samenwerken met het agrarisch bedrijfsleven en de collectieven voor agrarisch natuurbeheer.
We willen vooral de biodiversiteit op systeemniveau beschermen, ontwikkelen en vergroten.
Veel aandacht is in 2014 gegeven aan overlast, vandalisme en criminaliteit in onze terreinen. Wij zijn verheugd dat mede dankzij gezamenlijke inspanningen van alle terreinbeheerders het Rijk het belang van handhaving in bos, natuur en landschap door BOA's, onderstreept met een bijdrage in de opleidingskosten.

Een overzicht van onze activiteiten in 2014 m.b.t. beschermen:

- Onze focus is gericht op grote systemen van het Nederlandse landschap; het beheer van gebieden van nationale en internationale betekenis, die behoren tot het kenmerkend groene erfgoed van ons land. Wij hebben het College van Rijksadviseurs (I&M) gevraagd in dit verband een 'atlas typering en context' van de terreinen van Staatsbosbeheer op te stellen.
- Met SNP, TBO's en NBTC hebben wij nagedacht en bijgedragen aan de herpositionering van het stelsel van van Nationale parken.
- We hebben een project- en programma organisatie opgezet om bij te dragen aan langjarige inrichtings- en aanpassingsprojecten zoals bv. Programmatische Aanpak Stikstof (PAS), Nadere Uitwerking Rivierengebied (NURG), Kader Richtlijn Water (KRW).
- Met de landbouw mogelijkheden verkend en initiatief opgezet m.b.t. agrarische collectieve en natuurverenigingen om de komende jaren mede inhoud te geven aan de vergroening van de landbouw.
- Ons meetnet zullen wij inzetten t.b.v. langjarige monitoringsprojecten om de ontwikkeling van biodiversiteit te volgen.
- Samen met NM en De12L liggen we op schema m.b.t. implementatie van een eenduidig en coherent planningsinstrument voor alle beheertypen in Nederland. (CMSi)
- We nemen deel aan gebiedsontwikkelingsprocessen voor ruiling, aan- of verkoop in samenwerking met andere terreinbeheerders en particulieren onder regie van provincies. Dit past in ons grondbeleid gericht op versterking en vergroting naar robuuste aangesloten gebieden.
- Commissie Küper heeft geadviseerd m.b.t. geïntegreerd bosbeheer bij Staatsbosbeheer.

Meer beleven

Staatsbosbeheer streeft bij de invulling van zijn wettelijke taken naar een zo groot mogelijk maatschappelijk draagvlak. Er zijn de afgelopen jaren al de nodige stappen gezet ten aanzien van het vergroten van de betrokkenheid van burgers, bedrijven en maatschappelijke verbanden bij de planvorming, het beheer van terreinen en bij andere activiteiten. De beheereenheden (zoals boswachterijen) vormen de spilfunctie in onze organisatie. De focus voor de komende jaren ligt op het creëren van meer beleving door uiteenlopende bezoekersgroepen in de samenleving actief te betrekken bij ons werk. Samen met de streek willen we agrarische, recreatieve, toeristische, maar ook sociale, educatieve en zorgfuncties betrekken bij het dagelijks beheren van de gebieden.
Dit vraagt van Staatsbosbeheer om zijn verhouding met de samenleving te herijken; om nieuwe manieren te vinden om veel meer 'samen met' in plaats van 'voor' de samenleving te werken. Die samenleving kenmerkt zich overigens door een grote pluriformiteit met een breed scala van visies op beheer en inrichting van bos, natuur en landschap.

Met zijn terreinen kan en wil Staatsbosbeheer ook bijdragen aan de realisatie van maatschappelijke opgaven op het vlak van gezondheid en welzijn, educatie en resocialisatie. Ruim 1 mln. kinderen bezochten in 2014 terreinen van Staatsbosbeheer. Tachtig procent van alle gemeenten in ons land deden in 2014 mee aan de Boomfeestdag. Met Reclassering Nederland zijn in verschillende gebieden afspraken gemaakt over inzet van taakgestraften. Staatsbosbeheer werkt samen met ruim 90 zorginstellingen die onderdak of dagbesteding organiseren voor mensen met speciale behoeften. De afgelopen jaren heeft de organisatie duizenden maatschappelijke stageplaatsen aangeboden. Staatsbosbeheer zal deze sociaal maatschappelijke inzet verder uitbouwen door afspraken te maken met instellingen op die terreinen, met gemeenten en met specifieke doelgroepen, uitgaande van een adequate dekking van de kosten. Gesteund door politieke wensen (de motie Geurts/Dijkgraaf) bekijkt Staatsbosbeheer hoe meer mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt op een zinvolle manier kunnen worden ingezet bij het werk van Staatsbosbeheer. Op dit moment gaat het om circa 800 mensen. Het werk van Staatsbosbeheer kan niet zonder de inzet van vrijwilligers. Jaarlijks verzetten circa 10.000 vrijwilligers bergen werk in onze bossen en terreinen, waarvan circa 5.400 op structurele wijze.
In onze terreinen werden ook in 2014 weer tal van theatrale en muzikale evenementen georganiseerd zoals 'Oerol' (Terschelling), 'The Great Wide Open' (Vlieland), Mozart (opera 'Nije Trijne') en talloze excursies en 'Grote Vijf' safari's.

Een overzicht van onze activiteiten in 2014 m.b.t. beleven:
- Actie: 'Kom logeren in onze natuur', natuurkampeerterreinen.
- Gericht opzoeken van samenwerking met ondernemers en particulieren
- Visie op beleven (Recreatie en Toerisme).
- Oprichting gezamenlijke onderneming Buitenleven Vakanties BV met Natuurmonumenten en De12Landschappen
- 'Green deals' met 90 zorginstellingen
- Het versterken van ons gastheerschap: meer dan 30 festivals en voorstellingen in onze terreinen
- Jeugd: meer dan 1 mln. kinderen namen deel aan bezoeken bij Staatsbosbeheer

Duurzaam benutten

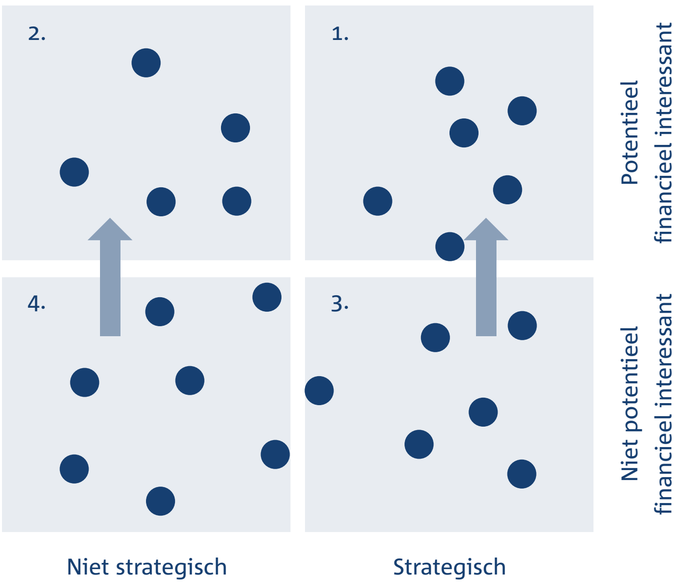
De inrichting van onze ruimte is voortdurend onderhevig aan verandering, onder andere door veranderende opvattingen, wensen en kantelende inzichten. Als 'groen nutsbedrijf' is Staatsbosbeheer expert in het duurzaam benutten van producten en diensten uit de natuur. Dat doen we marktconform en op basis van zakelijke voorwaarden. Daarnaast dragen de terreinen gericht bij aan nationale duurzaamheidsdoelstellingen op het gebied van waterveiligheid, drinkwatervoorziening en energie.

Mede als gevolg van teruglopende overheidsfinanciën vraagt het kabinet aan Staatsbosbeheer zelf meer budget te genereren. De Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer biedt ruimte voor commerciële activiteiten, binnen de kaders van de Mededingingswet. Bij de inschakeling van marktpartijen is de Aanbestedingswet van toepassing en voor zover Staatsbosbeheer met overheidsmiddelen aan derden financiële voordelen verschaft, geldt het staatssteunkader. Ondernemen is overigens niet nieuw voor Staatsbosbeheer. Momenteel wordt circa 47 procent van de inkomsten van Staatsbosbeheer zelf verdiend (onder andere door middel van houtoogst, ingebruikgeving, (erf)pacht, verhuur, recreatie en door derden gefinancierde projecten).
Staatsbosbeheer zoekt, binnen de ruimte die de kaders van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer biedt, naar mogelijkheden voor verdere exploitatie door private partijen van de terreinen die het beheert. Daarmee worden de terreinen van Staatsbosbeheer op een betere wijze geïntegreerd in het maatschappelijk verkeer.

Grond en gebouwen

Naast de medewerkers zijn de aan ons toevertrouwde gronden en gebouwen het belangrijkste kapitaal van Staatsbosbeheer. Het is dan ook van groot belang om hier zeer bewust mee om te gaan en deze tot optimaal rendement te brengen in materiële en immateriële zin. Daarom is er voor gekozen om het beheer van grond en gebouwen te professionaliseren. Deze professionalisering leidt ertoe dat Staatsbosbeheer diverse nieuwe of verbeterde vormen van vastgoedexploitatie ter hand neemt, zoals het herbestemmen van gebouwen, het optimaliseren van het gebruik van subsidiestromen voor (rijks-)monumenten en pro-

actieve belangenbehartiging bij bestemmingswijzigingen. Daarbij zullen we de mogelijkheden van het Groenfonds en het Restauratiefonds maximaal benutten.
Staatsbosbeheer streeft naar efficiencywinst en kwaliteitsverbetering van zijn terreinen. We willen tot grotere eenheden komen door middel van herverkaveling, ruiling, ingebruikgeving, en aan- en verkoop van terreinen. Staatsbosbeheer werkt constructief samen met de grote terreinbeheerders om, onder regie van de provincies, afspraken te maken over gecoördineerd beheer en zodoende bij te dragen aan succesvolle gebiedsontwikkeling. We hanteren we het volgende model voor strategisch portfoliomanagement:



Strategieën op hoofdlijnen:

1. **Investeren, versterken en optimaliseren**
   Verdiencapaciteit maximaal benutten.
2. **Afwegen**
   Indien financieel rendabel, dan behouden.
   Wel Monitoren.
3. **Optimaliseren**
   Waar mogelijk opbrengsten maximaliseren, en/of kosten beheersen.
4. **Afstoten?**
   Kosten beheersen en eventueel opbrengsten maximaliseren.

Bos en hout

In totaal heeft Nederland zo'n 360.000 ha bos, dat is ruim 10 procent van het landoppervlak. Samen met Ierland is Nederland in Europa het minst bebost (na Malta). Het gemiddelde bebost landoppervlak in de EU is 35 procent. Nederland verbruikte in 2013 ca. 11 mln. m3 hout (bron: Probos 2014), hiervan komt slechts iets meer dan 10 procent, oftewel 1,1 mln. m3 uit binnenlandse bossen. Staatsbosbeheer heeft op dit moment ca. 97.000 hectare bos met FSC®- certificaat. Circa 60 procent van dit areaal wordt beheerd als multifunctioneel bos. Hier is de oogst van hout één van de expliciete doelen. Het resterende areaal heeft als hoofdfunctie natuur. Ook in deze bossen wordt hout geoogst, enerzijds als structurele maatregel om natuurwaarden te behouden, anderzijds als tijdelijke beheermaatregel in het kader van omvormingsprocessen. Jaarlijks wordt gemiddeld 0,25 tot 0,3 mln. m3 hout geoogst door Staatsbosbeheer. Dit is ca. 3 procent van het Nederlandse houtverbruik.

Recreatie en Toerisme

Ook in 2014 werden onze terreinen goed bezocht. Ondanks het wegvallen van structurele financiering voor wegen, fiets- en wandelpaden en recreatieve voorzieningen hebben wij met talloze ondernemers en groepen uit de samenleving vele kleinere onderhouds- en renovatie projecten opgezet. Naast de 9 grotere BuitenCentra heeft Staatsbosbeheer ca. 60 informatiepunten van waaruit wij onze bezoekers informeren over onze terreinen.
Het convenant met EZ biedt ons nu de ruimte om met de hulp van de Stichting Buitenfonds gelden aan te trekken voor projecten op onze terreinen met groot maatschappelijk belang die niet door Rijksoverheid gesubsidieerd worden.
Op het vlak van de verblijfsrecreatie hebben wij samen met NM en De12L de handen ineen geslagen door de oprichting van Buitenleven Vakanties B.V. Een eenduidig marketing en registratiesysteem die boekingen verzorgt voor de huisjes van de drie organisaties.

Overzicht van de activiteiten in 2014 m.b.t. benutten:

- Opstarten van een vastgoedportefeuille strategie die wordt afgestemd met het Rijks Vastgoed Bedrijf (RVB).
- Herzien van de Algemene Voorwaarden 2012 d.m.v. branche consultatie naar gedragen AV 2014/2015.
- Ontwikkeling van business modellen voor BuitenCentra, Windenergie.

- Review van houtproduktketen (zie Audit).
- Ontwikkelen van concepten hergebruik 'verlaten putten' in uiterwaarden.
- We participeren in studie naar het operationeler maken van ecocysteemdiensten in verdienmodellen.

Excellente Organisatie

Als maatschappelijke onderneming streeft Staatsbosbeheer naar een zo groot mogelijk publiek rendement en het vergroten van inkomsten uit de markt. Minstens zo belangrijk zijn de sturing, de bedrijfsprocessen en de cultuur van Staatsbosbeheer. We investeren in een constante verbetering van onze operationele effectiviteit te beginnen bij het nieuwe ondernemingsbesturingsmodel en de invoering van CMSi. Kwaliteit en transparantie zijn van blijvend belang. We blijven voldoen aan alle kwaliteitseisen die SNL en FSC®-aan onze organisatie stellen. We willen in 2017 ISO gecertificeerd zijn. De Code goed bestuur Staatsbosbeheer is gebaseerd op de normen van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden.

Transparante bedrijfsprocessen

Staatsbosbeheer kent een op een breed terrein van de bedrijfs- en beleidsprocessen opererende auditfunctie die het management inzicht, informatie en advies geeft aan het begin van processen, tussentijds en achteraf. De auditors rapporteren rechtstreeks aan de directie en periodiek aan de Auditcommissie. De auditors zijn in 2014 ook ingezet in een Quality Assurance (QA) rol bij de grotere (ICT) projecten.

Integriteit

In de Gedragscode Integriteit is vastgelegd hoe Staatsbosbeheer omgaat met integriteit. Deze code ondersteunt medewerkers om op een verantwoorde manier te werken uit naam van Staatsbosbeheer. Zoals bij iedere organisatie kunnen zich binnen Staatsbosbeheer onregelmatigheden, zoals diefstal, fraude of corruptie voordoen, waarbij eigen werknemers zijn betrokken en waardoor de organisatie wordt benadeeld. Het Reglement Integriteitschending geeft aan hoe te handelen wanneer er kwesties worden geconstateerd waarbij de integriteit in het geding is, of wanneer er vermoedens zijn dat de integriteit geschonden is. Om het bewustzijn rondom integriteit te verhogen, maken op Staatsbosbeheer toegespitste integriteitvraagstukken periodiek onderdeel uit van de verschillende werkoverleggen.

Personeel en organisatie

Onze kerntaken en doelstellingen aangaande het beheer van het nationale groene erfgoed stellen hoge eisen aan de kwaliteit en slagvaardigheid van de organisatie om het in ons gestelde vertrouwen ook waar te maken. Staatsbosbeheer wil daarom een excellente publieke organisatie zijn, die in al zijn facetten voldoende geëquipeerd is om deze ambitieuze doelstellingen te kunnen realiseren.

Cultuur

De noodzakelijke omslag naar een bedrijfsmatig en marktconform werkende maatschappelijke onderneming is geen sinecure. Bedrijfsmatig werken, gastheerschap, nieuwe financieringsbronnen vinden, nieuwe samenwerkingsverbanden en partnerships aangaan vergen een ander gedrag, een andere houding en andere competenties van onze mensen.
We hebben gemotiveerde en betrokken medewerkers met de benodigde kennis en vaardigheden om in de huidige en toekomstige behoeften te kunnen voorzien. Het HRM beleid richt zich op het werven, ontwikkelen, trainen en ondersteunen van de medewerkers om te verzekeren dat de juiste mens met de juiste vaardigheden op het juiste moment op de juiste plaats in de organisatie functioneert. We bouwen aan leiderschapscapaciteit, teneinde altijd te kunnen voorzien in adequaat leiderschap in een geografisch sterk gedecentraliseerde organisatie.

Daarnaast bieden we ook werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Staatsbosbeheer stelt er, als maatschappelijke onderneming, een eer in om ook voor deze mensen een thuishaven te zijn en hen in staat te stellen een zinvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij. Ook werken wij samen met onderwijsinstellingen aan de verjonging en vernieuwing van onze personeelsopbouw. Het 'thuis in de streek' concept willen we in praktijk brengen om zowel optimaal gebruik te kunnen maken van de lokale participatie, als adequaat in te spelen op de regionale behoeften.

Communicatie

Communicatie levert een belangrijke bijdrage aan een open verbinding van onze kerntaken met de samenleving. Onze professionals, systemen en sites maken gebruik van reflectie van bezoekers, stakeholders en partners. Ze vormen een bron voor constant leren en verbeteren van onze diensten. Staatsbosbeheer wil ondernemers uitnodigen voor samenwerking en het aangaan van partnerships en zal hiertoe gericht communiceren met deze doelgroep.

ICT infrastructuur en informatievoorziening.

In de nieuwe planperiode zal fors worden geïnvesteerd in de vernieuwing en modernisering van systemen en processen. In 2015 zal een nieuw modern planning- en monitoringsysteem voor het beheer van de terreinen worden geïmplementeerd (CMSi). Dit is ontwikkeld samen met Natuurmonumenten en De12Landschappen. Voor het sturen en volgen van de houtstromen en verantwoorden van de houtproductie zal een nieuw systeem worden geïmplementeerd (Proteus). Ook zal in 2015 de digitalisering van het archief en documentenstromen worden doorgevoerd. Vervolgens zal in de planperiode worden geïnvesteerd in de modernisering en vervanging van de website en de bedrijfsapplicaties van de afdelingen HRM en Financiën.

Governance

Onze publiekrechtelijke status als RWT (Rechtspersoon met een Wettelijke Taak) stelt bijzondere eisen aan de inrichting van de governance van Staatsbosbeheer, die in de Wet Verzelfstandiging Staatsbosbeheer en uitvoeringsregelingen zijn vastgelegd. (De Kaderwet voor ZBO's is niet op Staatsbosbeheer van toepassing). Staatsbosbeheer kent een getrapte inrichting van het governance model en zet zich er maximaal voor in dit model naar zijn doelstelling loyaal en correct te laten werken.

Risicomanagement en interne beheersing

Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van de interne sturing en beheersing en draagt ertoe bij dat we de kansen op het maken van fouten, het nemen van verkeerde beslissingen en het verrast worden door onvoorziene omstandigheden reduceren. Risicomanagement heeft als doel het beheersen danwel reduceren van risico's die de doelstellingen van Staatsbosbeheer bedreigen. Dit door het waarborgen van de continuïteit en de kwaliteit van de taakuitvoering, het beheersen van negatieve gevolgen van veranderingen van die taakuitvoering, het beheersen van financiële, juridische en politieke risico's en het beschermen van het imago en het publieke vertrouwen.
Het risicoprofiel van Staatsbosbeheer is continu aan veranderingen onderhevig. Dit komt onder andere door wijzigingen in de financiering, uitbreiding van het takenpakket en door ontwikkelingen in de omgeving van Staatsbosbeheer. Omdat het volledig uitsluiten van risico's niet mogelijk is, wordt steeds gezocht naar de juiste balans tussen risicoacceptatie en het nemen van (soms dure) preventieve maatregelen. Dit betekent tevens dat wij ons niet enkel richten op de bedreigingen, maar ook voortdurend alert zijn op kansen die benut kunnen worden. Staatsbosbeheer kent een op een breed terrein opererende auditfunctie en is daarmee de derde lijn binnen het bij Staatsbosbeheer gehanteerde model 'Three Lines of Defense'. Het lijnmanagement is daarin verantwoordelijk voor haar eigen processen (eerste lijn) en daarnaast bestaat binnen de afdeling Bedrijfseconomische Zaken een tweede-lijns-functie die de eerste lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. De auditors controleren of dat samenspel functioneert en rapporteren hierover aan directeur en eventueel de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.

Strategische risico's / omgevingsrisico's

Staatsbosbeheer opereert in een dynamische omgeving. Ontwikkelingen in het werkveld kunnen gevolgen hebben voor de rol en positie van Staatsbosbeheer. Het adequaat kunnen anticiperen en inspelen op de ontwikkelingen zijn essentieel om te kunnen blijven waarborgen dat de juiste koers wordt gevoerd en waar nodig wordt bijgesteld. Wijzigingen in politieke prioriteiten, besturings- en bekostigingswijze, beleid, wet- en regelgeving kunnen gevolgen hebben voor de mate waarin Staatsbosbeheer zijn doelen kan realiseren. Binnen Staatsbosbeheer zijn onder meer public affairs-functionarissen actief

om tijdig zicht te krijgen op deze risico's en vindt regelmatig overleg met betreffende budgethouders plaats. Reputatie – of imagoschade kan negatieve gevolgen hebben voor het publieke vertrouwen. Primair aanknopingspunt om de kans hierop te minimaliseren is het blijven optimaliseren en borgen van de kwaliteit van de dienstverlening. Een communicatieaanpak is gedefinieerd om bij incidenten direct gericht te kunnen reageren op schadelijke berichtgeving.
Het belang van samenwerking neemt op nationaal en internationaal vlak toe. Een continue dialoog met stakeholders, heldere afspraken en communicatie vormen de basis om de complexere governance vraagstukken die hiermee gepaard gaan het hoofd te kunnen bieden. Tevens bieden deze de handvatten om de risico's op het niet realiseren van de beoogde voordelen te reduceren.
De goede uitvoering van uitbestede werkzaamheden aan externe aannemers is van groot belang voor Staatsbosbeheer uit oogpunt van financiële- en bedrijfsbeheersing. De performance van leveranciers wordt nadrukkelijk gemonitord vanuit de regiefunctie.

Financiële risico's

Staatsbosbeheer zal voor zijn continuïteit moeten beschikken over een toereikend eigen vermogen waarvan de uitgangspunten onder meer zijn opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. Met een solvabiliteit van meer dan 38% en een saldo liquide middelen van meer dan € 100 mln. kan Staatsbosbeheer een stootje hebben. Zo kan uitvoering van de opgedragen wettelijke taak worden gegarandeerd. De financiering en liquiditeit zijn op orde gebracht mede dankzij goede afspraken met Rijk en Provincies voor de komende jaren.
Verdere kostenreductie blijft altijd mogelijk, maar kent grenzen zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van de taakuitvoering.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten debiteuren en overige vorderingen, liquide middelen, financieringsverplichtingen, handelscrediteuren en overige te betalen posten. Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).
Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen de reële waarde, waarbij de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen de binnen Staatsbosbeheer gehanteerde grondslagen voor de waardering van activa en passiva (zie hoofdstuk 4.4 'Toelichting behorende tot de jaarstukken'.

Operationele risico's

Ten behoeve van de kwaliteitsborging van het terreinbeheer hanteren we de kwaliteitscyclus zoals beschreven in het kwaliteitshandboek t.b.v. de certificering in 2013 i.h.k.v. het Subsidiestelsel Natuur en Landschap (SNL). Het maken van fouten in de uitvoering van de wettelijke taken wordt zoveel mogelijk beperkt door maatregelen in de administratieve organisatie (interne beheersingsmaatregelen). De opzet en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem op het gebied van terreinbeheer monitoren wij voortdurend zodat wij goede grip op onze bedrijfsprocessen kunnen houden. De afgesproken normen voor de kwaliteit van de taakuitvoering, de producten en de processen worden periodiek gevolgd en geanalyseerd.
Wij achten deze aanpak doeltreffend en toereikend. De beschikbaarheid van voldoende personeel (kwalitatief en kwantitatief) vormt een risico.
In algemene zin is goed werkgeverschap, inclusief arbeidsvoorwaarden, een belangrijke maatregel om dit risico te beheersen.

Inkomstentaakstelling

Het vorige kabinet heeft Staatsbosbeheer een inkomstentaakstelling opgelegd van € 100 mln., verdeeld over de jaren 2013 – 2018. Aanvankelijk zou de taakstelling worden ingevuld door de verkoop van grond van Staatsbosbeheer buiten de Ecologische Hoofdstructuur. Naar aanleiding van de evaluatie van de grondverkoop in Daarle (fase A) en overleggen hierover is door de Staatssecretaris besloten een alternatief pakket te zoeken om de taakstelling te realiseren (TK 29659, nr. 118). De alternatieve invulling moet passen binnen het natuurbeleid en bestaat uit twee bronnen:

- Opbrengsten uit de verkoop van BBL-gronden conform het Natuurpact.
- Opbrengsten uit de verkoop van erfpachtpercelen door Staatsbosbeheer op de Waddeneilanden.

In het Najaarsoverleg 2014 met het ministerie van Economische Zaken is bevestigd dat met deze invulling voor Staatsbosbeheer nog een taakstelling resteert van € 40 mln. Daarover is het volgende betalingsritme vastgelegd: € 10 mln. in 2016, € 20 mln. in 2017 en € 10 mln. in 2018.

Statement van directeur: werking van het interne risicobeheersing- en controle systeem

De directeur is verantwoordelijk voor de opzet en de werking van de op het Staatsbosbeheer toegesneden interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn ingericht om significante risico's te beheersen en om de realisatie van strategische, operationele en financiële doelstellingen te waarborgen. De directeur is zich ervan bewust dat risicobeheersings- en controlesystemen, niet altijd zekerheid bieden voor het realiseren van de doelstellingen en evenmin dat alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen worden voorkomen. Het beleid van het Staatsbosbeheer blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de dienstverlening te optimaliseren. Naar de mening van Staatsbosbeheer hebben de risicobeheersings- en controlesystemen zowel ten aanzien van de in het verslagjaar te bereiken doelstellingen als ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's naar behoren gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat betreffende doelstellingen op een adequate wijze zijn gerealiseerd en dat hiernaast de financiële verslaggeving van het lopende jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Vooruitblik 2015

Als gevolg van de doorgevoerde herstructurering en kostenbesparingen is de organisatie klaar om een nieuwe stap in de ontwikkeling van Staatsbosbeheer te zetten. De financiering en liquiditeit zijn op orde gebracht mede dankzij goede afspraken met Rijk en Provincies voor de komende jaren. De focus ligt op een goede bedrijfsvoering van onze kerntaken m.b.t. beschermen, beleven en benutten van ons kenmerkend groene erfgoed. Het investeringsbeleid zal worden aangescherpt. Op vervangingsmomenten moet op basis van een bedrijfseconomische afweging de keuze gemaakt tussen 'zelf doen' of uitbesteden. Commerciële investeringen zullen moeten voldoen aan een rendementseis, inclusief inflatie en risico. Het wagenpark wordt omgezet naar een marktconform systeem van operationele lease.

Tot slot

Ik dank de staatssecretaris van Economische Zaken, bestuurders en medewerkers van Rijk en Provincies die mede hebben bijgedragen aan een soepele overgang van een deel van onze beheerfinanciering voor de periode 2014-2019 als gevolg van de decentralisatie van het natuurbeleid.
Ik dank daarnaast onze medewerkers, de Raad van Toezicht, de Raad van Advies, de ondernemingsraad en onze vrijwilligers die hebben bijgedragen aan de prestaties van het afgelopen jaar. Met een nieuw perspectief op een goede toekomst voor Staatsbosbeheer gaan onze medewerkers met veel passie en vertrouwen de uitdaging aan; gedreven door de waarden van de gebieden die we beheren en vooral door de waardering van miljoenen bezoekers dag in, dag uit.

Driebergen, 9 maart 2015



Ir. S. Thijsen, directeur



2 Verslag van de Raad van Toezicht

Verslag van werkzaamheden

De Raad van Toezicht ziet toe op de werkzaamheden van de directie van Staatsbosbeheer en staat deze met Raad en daad terzijde, conform artikel 4 lid 2 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. Het jaar 2014 begon met het inwerken van 3 nieuwe leden van de Raad. Zij hebben in afzonderlijke bijeenkomsten kennisgemaakt met de leden van directie en management team, met de verantwoordingscyclus van de organisatie en met de 'ziel' van Staatsbosbeheer, die zich zo goed door de boswachters laat zien. In het verslagjaar 2014 heeft de Raad zeven maal in aanwezigheid van de directeur vergaderd. Bij vier vergaderingen waren alle leden van de Raad van Toezicht aanwezig. Bij twee vergaderingen was de heer Draijer verhinderd en bij één vergadering mevrouw Doorewaard.

In de vergaderingen is naast de terugkerende onderwerpen van jaarplan, begroting, kwartaalrapportages en jaarverslag, veel gesproken over de positionering en financiering van Staatsbosbeheer. De Raad heeft meerdere malen gesproken over het 'convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming'. Dit convenant is op 4 december 2014 door de staatssecretaris van Economische Zaken en de directeur Staatsbosbeheer getekend. In het convenant is vastgelegd dat Staatsbosbeheer ook na de decentralisatie gelieerd blijft aan het Rijk, mede gelet op het nationale en internationale belang die de door Staatsbosbeheer beheerde objecten voor natuur en landschap vertegenwoordigen. Daarnaast is vastgelegd dat Staatsbosbeheer een groter bedrijfsmatig en maatschappelijk rendement zal realiseren en zich verder dient te ontwikkelen als maatschappelijk onderneming. De provincie en andere overheden zijn belangrijke samenwerkingspartners voor het realiseren van gebiedsgericht beleid en het realiseren van maatschappelijke belangen, zoals waterveiligheid, recreatie, economie, gezondheid, energie en klimaat.

De Raad heeft gesproken over het ondernemingsplan Staatsbosbeheer 2020 en heeft begin 2015 het ondernemingsplan vastgesteld. In het ondernemingsplan is de strategie voor de komende jaren vastgelegd gericht op beter beschermen, meer beleven, duurzaam benutten en het uitbouwen van een excellente publieke organisatie.
De Raad ziet in het 'convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming' en het ondernemingsplan Staatsbosbeheer 2020 een goede basis voor de ontwikkeling van Staatsbosbeheer als maatschappelijke onderneming. Hieraan gekoppeld is tevens een transitieproces van de organisatie. De Raad ondersteunt de transitie naar provinciale eenheden die per 1-1-2015 is ingevoerd.
Tijdens de vergaderingen van de Raad wordt ingezoomd op diverse onderwerpen die Staatsbosbeheer raken. De divisiedirecteur Grond & Gebouwen is bijvoorbeeld uitgenodigd voor een presentatie over de stand van zaken betreffende deze divisie. Er is gesproken over de ontwikkelingen op het terrein van grond en gebouwen, waarbij diverse dilemma's zijn besproken.
De Raad heeft kennis genomen van het advies van het College van Rijksadviseurs 'Atlas typering en context van eigendom' en heeft gesproken over het concept-handelingskader gronden. Dit handelingskader heeft de status van een beleidsmatige strategie, waarbinnen Staatsbosbeheer kan opereren op de grondmarkt. Naar verwachting wordt dit handelingskader in 2015 vastgesteld.
Er is gesproken over samenwerking met de terrein beherende organisaties en de Raad heeft deelgenomen aan een bestuurlijk overleg met Natuurmonumenten en De12Landschappen over samenwerking.
De Raad heeft gesproken over de financiering van

Staatsbosbeheer door Rijk en provincies. Vanaf 2014 ontvangt Staatsbosbeheer grotendeels van de provincies achteraf subsidie voor het beheer van natuur in plaats van vooraf door het Rijk. De liquiditeitsproblemen die daarbij voorzien werden zijn diverse keren besproken en zijn vervolgens naar tevredenheid van de Raad opgelost.
In de vergadering van maart 2014 is de accountant van KPMG aanwezig geweest bij de bespreking over de jaarrekening 2013. Met de accountant en de Raad van Bestuur van KPMG is contact geweest over diverse publicaties met betrekking tot KPMG. Vastgesteld is dat de reactie van KPMG vertrouwen gaf voor continuering van de relatie.
De Raad heeft een bezoek gebracht aan de Oostvaardersplassen en gesproken over het beheer in wildernisgebieden en Nationale parken nieuwe stijl. En de Raad was aanwezig bij de viering van 115 jaar Staatsbosbeheer op het eiland Terschelling mede in aanwezigheid van de staatssecretaris en gedeputeerden van diverse provincies.
De oprichting van Buitenleven Vakanties BV gezamenlijk met Natuurmonumenten en De12Landschappen is door de raad goedgekeurd.
De Raad onderhoudt contact met de ondernemingsraad. Eén lid van de Raad van Toezicht heeft tweemaal een vergadering van de Ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast is sprake geweest van diverse contactmomenten tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en leden van de ondernemingsraad, in het bijzonder omtrent de werving van een nieuw lid van de Raad van Toezicht. De Raad heeft de voordracht van de OR die na een zorgvuldige selectieprocedure tot stand is gekomen, overgenomen en voorgelegd aan de staatssecretaris.
De Raad heeft in een interne vergadering gesproken over het functioneren van de Raad van Toezicht en over het functioneren van de directeur Staatsbosbeheer. Het jaargesprek met de directeur heeft in januari 2015 plaatsgevonden.
De Raad heeft met de staatssecretaris van Economische Zaken gesproken over de positionering en financiering van Staatsbosbeheer.
De Raad dankt de directie, medewerkers en leden van de Ondernemingsraad voor hun inzet het afgelopen jaar en kijkt vol verwachting en met vertrouwen uit naar de verdere ontwikkelingen van Staatsbosbeheer in het kader van het convenant en het eerste uitvoeringsjaar van het nieuwe ondernemingsplan.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht was gedurende het jaar 2014 als volgt samengesteld:
Mevrouw mr. I. (Inge) Brakman, voorzitter (benoemd per 1-04-2009, herbenoemd per 1-1-2010 en 1-1-2014),
De heer ir. W. (Wiebe) Draijer, vicevoorzitter (benoemd per 1 januari 2014),
Mevrouw dr. M.E.M. (Lizzy) Doorewaard, tevens voorzitter van de Auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014),
De heer mr. G.J. (Geert) Jansen, tevens lid van de Auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014),
Mevrouw M. (Margreeth) de Boer, lid (benoemd per 1 januari 2008, herbenoemd per 1-1-2010 en 1-1-2014).
Eind 2014 heeft mevrouw De Boer de Raad van Toezicht verlaten op eigen verzoek. De Raad dankt mevrouw De Boer voor haar jarenlange inzet en bijdrage aan de ontwikkeling van Staatsbosbeheer.
Per 1 januari 2015 is mevrouw ir. J.G. (Anja) Stokkers benoemd als lid van de Raad van Toezicht.
De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaren. Zij kunnen ten hoogste twee malen worden herbenoemd. Degene die wordt benoemd in de plaats van een lid wiens zittingsperiode van vier jaren nog niet is verstreken, wordt benoemd tot het einde van die periode.

Vergoedingen voor leden van de Raad van Toezicht

De vergoedingen voor de leden en voorzitter van de Raad van Toezicht zijn vastgesteld door de staatssecretaris van Economische Zaken, met in achtneming van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publiek en semipublieke sector (WNT):

Voorzitter	€ 17.286
Leden	€ 11.524

Financieel Verslag 2014

Het Financieel Verslag 2014, zoals opgesteld door de directie, is door KPMG Accountants N.V. van een goedkeurende verklaring voorzien. De Auditcommissie van de Raad van Toezicht en de Raad

van Toezicht hebben dit Financieel Verslag besproken in vergaderingen waarbij de externe accountant aanwezig was.
Het positieve resultaat na belastingen bedraagt € 2,4 mln. Wij stellen voor dit resultaat te verwerken ten gunste van de reserves. Het Financieel Verslag is door de Raad van Toezicht met de directie besproken en vastgesteld. De Raad van Toezicht adviseert de Minister het Financieel Verslag 2014 dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de Minister voorgesteld de Raad van Toezicht en de directie decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2014.

Auditcommissie

De Auditcommissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van het toezicht op de interne beheersing van de organisatie en op de door de directie gerapporteerde voortgang en afgelegde verantwoording. In de Auditcommissie hadden mevrouw Doorewaard (voorzitter) en de heer Jansen, als nieuwe leden met ingang van 2014, zitting. De commissie heeft in 2014 vijfmaal vergaderd. Driemaal is vergaderd in aanwezigheid van de externe accountant KPMG waarbij onder meer gesproken is over de financiële verantwoording over 2013, de managementletter van 2013 en het auditplan 2014. Voorts sprak de Auditcommissie onder meer over de periodieke rapportages en het auditplan 2015 van de interne auditafdeling, het project kwaliteitsmanagement, de begroting 2015 en meerjarenraming t/m 2020, de reguliere kwartaalrapportages van het management en het ICT-informatieplan met de voortgangsrapportages.

Code goed bestuur Staatsbosbeheer

In november 2000 heeft een aantal zelfstandige bestuursorganen, waaronder Staatsbosbeheer, het Handvest Publieke Verantwoording ondertekend. Sindsdien zijn er verschillende andere organisaties toegetreden. Met de ondertekening geven de deelnemende organisaties (de Handvestgroep) aan dat zij zich, naast het afleggen van verantwoording aan de Minister, ook willen verantwoorden tegenover klanten en de samenleving over hun handelen en de kwaliteit van dienstverlening. De organisaties onderschrijven de Code Goed Bestuur, waarin een ideaaltypisch model van checks and balances is beschreven. Staatsbosbeheer heeft het handvest publieke verantwoording als basis gebruikt voor het opstellen van de Code Goed Bestuur Staatsbosbeheer. Op de website van Staatsbosbeheer is de volledige tekst van de Code Goed Bestuur Staatsbosbeheer gepubliceerd. Er zijn in 2014 geen besluiten genomen waarbij sprake zou zijn van tegenstrijdig belang van bestuurders of leden van de Raad van Toezicht en directie. Naar het oordeel van de Raad van Toezicht is voldaan aan het onafhankelijksvereiste zoals verwoord in artikel 4.2.2. van de Code Goed Bestuur Staatsbosbeheer.

Raad van Advies

De Raad van Advies adviseert de directie desgevraagd of uit eigen beweging over de taakuitvoering door Staatsbosbeheer, vanuit het perspectief van de gebruikers van de door Staatsbosbeheer beheerde terreinen. De leden van de Raad van Advies worden benoemd door de Raad van Toezicht voor een periode van twee jaar met een eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. Eind 2014 is door de Raad van Toezicht besloten om in de eerste helft van 2015 een evaluatie op te stellen over de bijdrage die de Raad van Advies aan de gedachtenvorming binnen Staatsbosbeheer levert. De leden van de Raad van Advies zijn in afwachting van de uitkomsten daarvan herbenoemd voor de periode van één jaar, tot 1 januari 2016.
De Raad van Advies is in 2014 viermaal bij elkaar geweest en heeft adviezen uitgebracht over de thema's 'Recreatie om de Stad', 'Balans tussen Beschermen, Beleven en Benutten' en over de mogelijkheden om van het gegeven dat het Mastbos bij Breda in 2015 500 jaar bestaat, een publieksevenement te maken.

Driebergen, 9 maart 2015



Mevrouw mr. I. Brakman, Voorzitter Raad van Toezicht



3 Sociaal Verslag

Inleiding – Jaar van beweging

2014 was het jaar van de beweging op vele fronten. Op 1 januari 2014 is de nieuwe divisiestructuur in werking getreden; pas als de medewerkers gaan bewegen krijgt de papieren structuur ook inhoud. Volgend op de nieuwe financieringsstructuur (grotendeels provinciegestuurd) is een start gemaakt met nadenken over en vormgeven van het herinrichten van de districten.
Met het Ministerie van EZ is een convenant afgesloten 'Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming' waarin is vastgelegd dat Staatsbosbeheer binnen het publiek domein blijft. Vermaatschappelijking en ruimte voor ondernemen zijn belangrijke speerpunten uit het convenant. In 2014 kwam het ondernemingsplan gereed

De verandering praktisch vormgegeven

Divisies ingericht

Als op 1 januari 2014 de nieuwe divisiestructuur in werking treedt, zijn alleen de divisiedirecteuren en afdelingshoofden benoemd; alle medewerkers moeten nog geplaatst worden. Omdat een deel van de functies in de nieuwe structuur verandert, betekent dat dat een deel van de medewerkers moet solliciteren. In mei worden er 168 vacatures opengesteld. Na de eerste ronde zijn er 121 vervuld. Vanuit de wens om zoveel mogelijk medewerkers een definitieve plek in de organisatie te kunnen bieden, besluit de directie om de resterende vacatures niet open te stellen maar daar waar mogelijk matches te maken met geschikte kandidaten. Zo worden nog eens 136 medewerkers geplaatst. Daarmee heeft vrijwel elke medewerker een nieuwe plek gekregen. De uiteindelijk resterende vacatures worden intern en/of extern uitgezet. Na overleg tussen beide directies is in oktober een aantal van deze vacatures exclusief uitgezet bij collega-organisatie DLG. Zo komen er 17 oud-DLG'ers over naar Staatsbosbeheer.

Van Werk naar Werk

Op grond van het Sociaal Flankerend Beleid (SFB) kunnen alle medewerkers gebruik maken van het zogenaamde 'Van Werk naar Werk' –beleid. Van Werk naar Werk biedt medewerkers de mogelijkheid om onder begeleiding van externe deskundigen aan de slag te gaan met hun toekomst. Van onderzoeken waar kwaliteiten en wensen liggen, tot het realiseren van een andere baan en/of werkkring. Ook heeft het beleid gevolgen voor de manier waarop gebruik gemaakt kan worden van het Sociaal Flankerend Beleid; er kan alleen maar geput worden uit de voorzieningen van het SFB wanneer een medewerker van Werk naar Werk kandidaat is.
In 2014 maken 67 medewerkers gebruik van het Sociaal Flankerend Beleid. Van hen zijn er 4 die gebruik maken van de mogelijkheid om een opleiding te volgen. Eén medewerker ontvangt salarissuppletie na het accepteren van een lager betaalde baan elders. De meesten (63) daarvan kozen voor de mogelijkheid om de premie in te zetten voor betaald verlof met aansluitend daarna feitelijk ontslag, zodat de feitelijke uitstroom van deze medewerkers met name de komende jaren pas plaats vindt.

Van districten naar provincies

Een divisiestructuur en een nieuwe financieringsstructuur (goeddeels langs de lijnen van de provincie) nopen tot herbezinning op de inrichting van de buitenorganisatie. Eind 2014 mondt dit uit in een adviesaanvraag richting OR. Hierin wordt

voorgesteld om de huidige districten op te schalen naar eenheden die samenvallen met de provinciegrenzen. Hiermee wil het directieteam bereiken dat:

- Staatsbosbeheer als landelijke organisatie kan acteren op provinciaal niveau zonder de landelijke samenhang en landelijke kwaliteit te verliezen, hiermee versterken we de werking van de gekozen divisiestructuur;
- Staatsbosbeheer een goede aansluiting maakt bij de provinciale financierings- en verantwoordingsstructuur;
- dat we de provinciale eenheden positioneren als resultaatverantwoordelijke eenheid binnen de organisatie waar maatschappelijk ondernemen en thuis in de streek gestalte krijgt;
- we een belangrijke partner en speler zijn in het publieke domein.

De provincies worden geleid door provinciehoofden. In een aantal provincies wordt tevens de nieuwe functie van gebiedsmanager geïntroduceerd.

Nadat de OR positief heeft geadviseerd wordt in november gestart met de selectie van geschikte kandidaten voor de functies van provinciehoofd en gebiedsmanager.

Anders denken en doen

Workouts

In 2014 heeft de workout zich bewezen als effectieve nieuwe werkvorm. Een workout is een werkvorm waarin strategische vraagstukken of ambities in korte tijd naar operationele werkwijzen en resultaten worden gebracht. Op die wijze zijn in 2014 onder meer de volgende vraagstukken beantwoord en/of uitgewerkt: KPI's, Resultaatverantwoordelijkheid, Invulling rol districtshoofd, Prestatiecontracten en Provinciale eenheden.

Prestatiecontracten

Nieuw in 2014 zijn de prestatiecontracten tussen districten en afdelingen. In de nieuwe divisiestructuur hebben de afdelingen een landelijke opdracht. Zaken die alleen geregeld kunnen worden door gezamenlijke inzet van afdelingen en districten vereisen specifieke afspraken. Deze afspraken worden vastgelegd in prestatiecontracten. Op maximaal 1 A4 worden afspraken over de inzet van medewerkers uit de afdelingen in de districten vastgelegd in uren en euro's.

Teamontwikkeling

Verschillende teams zijn in 2014 aan de slag geweest met anders denken en doen door te investeren in teamontwikkeling. Dit betreft zowel gehele stafafdelingen, sub teams hiervan, (divisie-) managementteams en beheerteams.
De doelen en daarmee ook de werkwijze variëren hierbij sterk met de fase waarin het team zich bevindt. Bij nieuwe teams gaat het veelal om kennismaken en gezamenlijke visievorming waarbij het anders denken en doen ook een relatie heeft met het werken in de nieuwe divisiestructuur. Bij teams die al langer bestaan, komt het anders denken en doen op verschillende manieren tot uiting. Zo was het effect van het inzichtelijk maken van drijfveren van teamleden, dat zij elkaar met andere ogen gingen bekijken en elkaar beter gingen begrijpen. Ook met het geven van zorgvuldige feedback en het bespreekbaar maken van conflicten hebben verschillende teams een stap gemaakt in 2014.
Voor procesbegeleiding en trainingen wordt de expertise van senior adviseurs P&O ingezet, alsmede van externen.

Vooruit denken

Met het Ondernemings Besturings Model heeft het DT een mooi patroon gelegd voor het samenhang beschouwen en uitvoeren van alle bedrijfsprocessen. Het hele 'systeem Staatsbosbeheer' is mooi in kaart gebracht en onderlinge relaties zijn helder zichtbaar gemaakt.
Mede hierdoor geïnspireerd heeft HRM een visie op HR geformuleerd en dat uitgewerkt in een plan. Die visie luidt als volgt: 'Mensen maken het verschil. Mensen maken Staatsbosbeheer tot een excellente publieke organisatie. Staatsbosbeheer inspireert medewerkers om succesvol te zijn en hun talenten optimaal in te zetten en te ontwikkelen voor de resultaten van de organisatie'.
Voor de komende jaren zijn de volgende ontwikkelsporen uitgezet: Flexibilisering, Ontwikkelen & Innoveren en Verbinden & Samenwerken. Deze worden in 2015 in de jaarschijf verder uitgewerkt.

ARBO, Welzijn en Gezondheid

In 2013/2014 is er een Medewerkertevredenheid-onderzoek gehouden dat door maar liefst 73,3 % van de medewerkers is ingevuld. Zij beoordeelden de organisatie met een 7,6, dat is een dikke voldoende voor de algemene tevredenheid. Alle leidinggevenden zijn met de resultaten van hun eigen afdeling of onderdeel aan de slag gegaan.
Op het gebied van veiligheid en gezond werken beschikt Staatsbosbeheer over ruim 30 toolboxen. In een toolbox staan onderwerpen beschreven op inhoud, kenmerken, risico's, wet- en regelgeving, voorzorgsmaatregelen en persoonlijke beschermingsmiddelen. Naast de al verplichte toolboxen heeft het DT in 2014 besloten dat de toolboxen over tekenbeten en lyme, verplicht zijn. Dat betekent dat deze jaarlijks in een toolboxmeeting besproken worden met de medewerkers. Zo houden we medewerkers gemotiveerd om veilig en verantwoord te werken.

Samen met Natuurmonumenten is een project gestart 'Veilig werken voor vrijwilligers'. Deze heeft tot doel het uitvoeren van risico inventarisatie en -evaluaties van gevaarlijke werkzaamheden door vrijwilligers, uitmondend in richtlijnen 'wat niet meer' of 'op welke wijze wel' doen. Uiteindelijk doel is om ook voor vrijwilligers veilig werken te garanderen.
Ook is het project aanbesteding veiligheidskleding en persoonlijke beschermingsmiddelen in 2014 succesvol afgerond.

Jaar in cijfers

Omschrijving	2014	2013	2012
Aantal FTE	905	922	938,5
Afname aantal FTE (ten opzichte van voorgaand jaar)	-17	-16,5	
Aantal Medewerkers	960	979	1.000
Afname aantal medewerkers (t.o.v. voorgaand jaar)	-19	-21	
Percentage fulltime werkenden	73,3 %	74,3 %	75 %
Percentage vrouwelijke medewerkers	25,6 %	24,9 %	24,8 %
Aantal medewerkers met vast dienstverband	929	948	974
Aantal FTE met vast dienstverband	876,7	894,6	915,6
Aantal medewerkers met tijdelijk dienstverband	31	31	26
Aantal FTE met tijdelijk contract	28,7	27,41	22,9
Instroom nieuwe medewerkers	46	22	17
Uitstroom aantal medewerkers	70	53	62
Leerlingen: in dienst	21		
instroom	8		
uitstroom	3		
in dienst bij Staatsbosbeheer	7		

Informatie over leeftijden	2014	2013	2012
Gemiddelde leeftijd	49,8	48,8	48,8
Percentage medewerkers jonger dan 25 jaar	1,1%	1,8%	1,9%
Percentage medewerkers tussen 25 en 34 jaar	9,9%	11,5%	11,2%
Percentage medewerkers tussen 35 en 44 jaar	17,1%	16,8%	16,8%
Percentage medewerkers tussen 45 en 54 jaar	30,3%	31,9%	33,1%
Percentage medewerkers tussen 55 en 59 jaar	23,9%	23,3%	23,8%
Percentage medewerkers ouder dan 60 jaar	17,7%	14,7%	13,2%

Organisatieonderdeel	fte	Man	vrouw	aantal mw
Concernzaken, Directie en directie- en divisieondersteuning	136	72	75	147
divisie Beheer en Ontwikkeling	382	330	69	399
divisie Grond en Gebouwen	190	154	50	204
divisie Beleven en Benutten	197	158	52	210
Totaal	**905**	**714**	**246**	**960**

Opleidingen	2014	2013	verschil
Uren besteed	27.412	33.573	-6.162
Kosten opleidingen	€ 773.551	€ 1.154.705	€-381.154

Verzuim	2014
Percentage	4,28%
Meldingsfrequentie	0,89

Ondernemingsraad

Organisatie ondernemingsraad

2014 stond vooral in het teken van de nieuwe organisatie. De divisiestructuur kreeg zijn vorm. De medezeggenschapstructuur werd hierop aangepast. De onderdeelcommissies werden klankbordgroepen.

De ondernemingsraad heeft 9 keer met de directeur overlegd waarvan 1 keer een 'Benen op tafel gesprek' en 2 ingelaste overleggen. Een delegatie van de OR heeft de vacatureprocedure, naar aanleiding van het vertrek van Margreeth de Boer, besproken met de voorzitter van de Raad van Toezicht. Hierna heeft de ondernemingsraad met een extern bureau het vacaturetraject doorlopen. En heeft de ondernemingsraad, mevrouw Ir. J.G. (Anja) Stokkers voorgedragen aan de Staatssecretaris, als lid van de Raad van Toezicht

De organisatieveranderingen en de provinciale financiering van het beheer, bepaalden voor een groot deel de overlegagenda.

Correspondentie met de directeur

De ondernemingsraad heeft 13 brieven aan de bestuurder gestuurd waarvan 4 adviezen, 4 reacties en een aanvulling op een eerder ingediende initiatiefvoorstel. De adviezen gingen over: aanpassingen organisatieplannen, benoemingen, checklist bij wijzigingsvoorstel organisatieplannen en aanpassingen en van districten naar provinciale eenheden. De reacties gingen over benoemingen, afronding reorganisatie, nieuwe medezeggenschapsstructuur, stimuleringsregeling, voordracht lid Bezwaren Advies Commissie en lid toetsingscommissie. De laatste drie onderwerpen in het kader van het Sociaal Flankerend Beleid (SFB). Het initiatiefvoorstel was een aanvulling op een eerder ingediend voorstel over Lyme.

De adviezen staan bijna allemaal in het teken van de veranderende organisatie. Het veranderingsproces heeft een andere wending gekregen. De visie op zelf doen of uitbesteden is gewijzigd. Doordat het zelf uitvoeren goedkoper is dan uitbesteden heeft de directie besloten om de krimptaakstelling te verlaten. Hiermee is deels het advies van de ondernemingsraad van medio 2012 uitgevoerd.

Toepassing Sociaal Flankerend Beleid

In 2014 kon iedereen gebruik maken via het 'Van Werk naar Werktraject' van de stimuleringsregeling. Hieraan ten grondslag lag een overeenkomst (convenant) tussen de directeur, vakbonden en de ondernemingsraad. Hiervan hebben veel medewerkers gebruik gemaakt. Het SFB Rijk is per 01 januari 2014 gewijzigd; voor medewerkers die in 2013 gebruik maakten van het 'oude' SFB kreeg dit zijn weerslag in 2014. In 2014is veel gebruik gemaakt van de stimuleringsmaatregelen uit het nieuwe SFB. Per 01 januari 2015 kan geen aanspraak meer gemaakt worden op instrumenten uit het SFB.

Overige gespreksonderwerpen

Andere belangrijke onderwerpen die (meerdere keren) op de agenda hebben gestaan zijn: Financiën, ICT-kalender, positionering Staatsbosbeheer, implementatie Topstructuur, CSMi, afronding reorganisatie en het concept ondernemingsplan. De jaarverslagen Bedrijfsmaatschappelijk werk, Arbo dienstverlening en Vertrouwenspersoon zijn met de directeur besproken. De ondernemingsraad heeft bij de directeur aangedrongen om, de in de verslagen opgenomen, aanbevelingen over te nemen.

Overlegmomenten

De ondernemingsraad heeft 2 keer met de klankbordgroepen overlegd.

De ondernemingsraad heeft 2 externe bureaus ingeschakeld voor het opstellen van adviezen.



4 Financieel Verslag

4.1 Geconsolideerde balans (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)	31-12-2014	31-12-2013
Activa		
Vaste activa	**60.524**	**64.920**
[1] Immateriële vaste activa	4.047	3.564
[2] Materiële vaste activa	56.441	61.324
[3] Financiële vaste activa	36	32
Vlottende activa	**140.459**	**123.357**
[4] Voorraden	3.971	2.461
[5] Vorderingen en overlopende activa	36.082	24.964
[6] Liquide middelen	100.406	95.932
Totaal activa	**200.983**	**188.277**
Passiva		
Eigen Vermogen	**76.602**	**74.135**
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	5.812	4.657
[9] Resultaat boekjaar	2.436	1.124
Vreemd Vermogen	**124.381**	**114.142**
[10] Voorzieningen	7.655	6.254
[11] Langlopende schulden	48.528	44.453
[12] Kortlopende schulden	68.198	63.435
Totaal passiva	**200.983**	**188.277**

Aanvullende opmerking: in het saldo liquide middelen is een bedrag van ca. € 40 mln. te beschouwen als ‘beklemd’. Deze middelen zijn niet vrij besteedbaar voor de reguliere activiteiten van Staatsbosbeheer.

4.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Bedrijfsopbrengsten		
Subsidies		
[13.A] Subsidie Ministerie van Economische Zaken	26.354	37.317
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	52.676	51.700
Som Subsidies	**79.030**	**89.017**
Netto-omzet		
[14] Omzet projecten	13.514	16.758
[15] Omzet recreatie	6.077	5.532
[16] Omzet ingebruikgeving	18.062	16.607
[17] Omzet houtverkoop en Biomassa	27.132	25.559
[18] Omzet overige producten	1.623	1.666
Som Netto-omzet	**66.408**	**66.122**
Overige Bedrijfsopbrengsten		
[19] Overige opbrengsten	7.158	6.525
Som der Bedrijfsopbrengsten	**152.596**	**161.664**
Bedrijfslasten		
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	13.446	13.738
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	66.230	68.989
[22] Lonen en salarissen	43.104	43.960
[23] Sociale lasten	11.474	11.237
[24] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	6.395	6.726
[25] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-942	2.895
[26] Overige bedrijfskosten	10.744	13.376
Som der Bedrijfslasten	**150.451**	**160.921**
Bedrijfsresultaat	**2.145**	**743**
[27] Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	309	354
Financiële baten en lasten	**309**	**354**
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	**2.454**	**1.097**
[28] Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-34	20
[29] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	16	7
Resultaat na belastingen	**2.436**	**1.124**
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
Totaal Resultaat	**2.436**	**1.124**

4.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x € 1.000)	2014		2013	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		**2.145**		**743**
Aanpassingen voor:				
[24] Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	6.395		6.726	
[30] Overige waardeveranderingen	-116		3.672	
[10] Mutatie voorzieningen (vrijval / dotaties)	3.105		481	
Mutatie in werkkapitaal	-8.147		5.397	
		1.237		16.276
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		**3.382**		**17.019**
[10] Onttrekkingen aan voorzieningen	-1.704		-1.353	
[31] Ontvangen interest	309		360	
Betaalde interest	0		0	
Betaalde winstbelasting	-5		0	
		-1.400		-993
Kasstroom uit operationele activiteiten		**1.982**		**16.026**
[32] Kasstroom uit Investeringsactiviteiten				
Investeringen in (im)materiële vaste activa	-3.617		-8.512	
Verwerving groepsmaatschappijen	-35		0	
Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	2.074		2.373	
Mutaties investeringssubsidies	0		0	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**-1.578**		**-6.139**
[33] Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Langlopende vorderingen	0		0	
Aflossing langlopende schulden	-1.333		-738	
Opname langlopende schulden	5.403		1.000	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		**4.070**		**4.025**
Netto kasstroom (mutatie geldmiddelen)		4.474		13.912
Liquide middelen				
Liquide middelen einde boekjaar		**100.406**		**95.932**
Liquide middelen begin boekjaar		95.932		82.020
Mutatie liquide middelen		**4.474**		**13.912**

4.4 Toelichting behorende tot de jaarstukken

Algemeen
Staatsbosbeheer, gevestigd te Driebergen, gemeente Utrechtse Heuvelrug, is een hybride organisatie, stevig geworteld in het publieke domein met passende private activiteiten. Aan de ene kant vormen wij een organisatie met de opdracht van de overheid om natuurgebieden duurzaam in stand te houden en optimaal te laten functioneren ten behoeve van de samenleving in een breed scala aan functies. Aan de andere kant zijn wij een op de markt georiënteerde organisatie met zakelijke activiteiten die mede dienen om die overheidsopdracht te financieren.
Bij de inwerkingtreding van de Wet Verzelfstandiging Staatsbosbeheer zijn er afspraken gemaakt tussen de toenmalige minister van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) en de directeur Staatsbosbeheer over de rollen en verantwoordelijkheden en de inrichting van het proces van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap.
In 2009 is een nieuw sturingsarrangement opgesteld met EZ. Dit sturingsarrangement is in december 2014 vervangen door het ‘Convenant Ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer’. In dit convenant staan nieuwe afspraken over taakvervulling en financiering van Staatsbosbeheer.

Het Financieel Verslag heeft betrekking op Staatsbosbeheer en zijn groepsmaatschappijen en is, met inachtneming van de hierna genoemde grondslagen, opgesteld door de directie.
Het Financieel Verslag is, samen met het Jaarverslag, in aanwezigheid van de externe accountant op 09 maart 2015 besproken met de Raad van Toezicht, waarna het Financieel Verslag door de Raad van Toezicht in dezelfde vergadering is vastgesteld.

Toegepaste standaarden
Op grond van bepalingen zoals opgenomen in de wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer artikel 21 lid 5 is het Financieel Verslag opgesteld op basis van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de bepalingen van en krachtens de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).
Het Financieel Verslag wordt gepresenteerd in euro’s, de functionele valuta van de onderneming. Alle financiële informatie in euro’s is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Continuïteitsveronderstelling
De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de Continuiteitsveronderstelling.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen
Voor zover niet anders vermeld zijn de posten gewaardeerd tegen de nominale waarde. De grondslag voor de waardering van activa en passiva is de kostprijs, zijnde de verkrijgings- of de vervaardigingsprijs, of de lagere marktwaarde, indien van toepassing.
Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de groep Staatsbosbeheer zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.
Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.
Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle

of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.
De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de directie een oordeel vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Waardering van vaste activa, voorzieningen, afkoopsommen en juridische zaken vormen de belangrijkste bron van schattingsonzekerheden in het Financieel Verslag.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Staatsbosbeheer en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.

Eliminatie van onderlinge transacties

Saldi en transacties, baten en lasten binnen de groep Staatsbosbeheer worden volledig geëlimineerd bij het opstellen van het geconsolideerde Financieel Verslag.

Consolidatiekring

Tot de consolidatiekring behoren Staatsbosbeheer en de 100% deelnemingen Staatsbosbeheer Projecten BV en Energiehout BV. Staatsbosbeheer Projecten BV fungeert als houdstermaatschappij van Energiehout BV. Daarnaast heeft Projecten BV een belang van 50 % in Buitenleven Vakanties BV. Deze BV is in november 2014 opgericht en heeft als voornaamste doel het optreden als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Naast Staatsbosbeheer nemen ook Natuurmonumenten en De12Landschappen, beide voor 25% deel in de vennootschap.
Energiehout BV neemt voor 50% deel in Bio Enerco BV. Dit belang wordt behandeld als deelneming.

Immateriële vaste activa

Uitgaven aan software worden alleen geactiveerd indien deze gedurende de ontwikkeling betrouwbaar zijn vast te stellen. Ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waarde¬verminderingen. De vervaardigingsprijs omvat door derden in rekening gebrachte bedragen.
De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode vanaf het moment van ingebruikname.

Balansregel	Afschrijvingstermijn
Standaardapplicatiesoftware	3 jaar
Maatwerkapplicatiesoftware	5 jaar
Renovatie maatwerkapplicatiesoftware	5 jaar

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa in eigendom worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met de gecumuleerde afschrijving en bijzondere waardeverminderingen. Uitgaven met betrekking tot materiële vaste activa na initiële investering, zoals onderhoud, worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.
Boekwinsten en –verliezen van (bedrijfsondersteunende) materiële vaste activa worden opgenomen in het bedrijfsresultaat. De restwaarde en economische levensduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks beoordeeld en zo nodig aangepast.
De verwachte economische levensduur en daarmee de gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn naar soort materieel vast actief weergegeven in onderstaande tabel.

Balansregel	Afschrijvingstermijn
Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen	n.v.t.
Bedrijfsondersteunende gebouwen	15, 25, 30 of 40 jaar
Overige gebouwen	25, 30 of 40 jaar
Renovaties	3 – 40 jaar
Machines, auto’s en installaties	4, 6, 7, 10 of 15 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3, 5, 7 of 10 jaar

Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen

De post gronden, voor zover niet bedrijfsondersteunend, en alle doelstellingsgerichte gebouwen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, zijnde nihil.
De bij de verzelfstandiging verkregen gronden en doelstellingsgerichte gebouwen zijn door het Rijk ingebracht tegen een waarde nihil en blijven gewaardeerd op de Staatsbalans. Staatsbosbeheer is juridisch eigenaar van de gronden en doelstellingsgerichte gebouwen. In het kader van de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer is overeengekomen dat het economisch risico van waardevermindering/-vermeerdering, dan wel teniet gaan van deze gronden en gebouwen blijft liggen bij het ministerie van EZ.

Vanaf 1 januari 2008 is voor Economische Zaken en Staatsbosbeheer de ‘Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (grond en gebouwen) Staatsbosbeheer’ van toepassing. In de overeenkomst wordt geregeld dat de verkoopopbrengsten van gronden en doelstellingsgerichte gebouwen onder door EZ gestelde randvoorwaarden door Staatsbosbeheer worden gebruikt voor compenserende grondaankopen en kwaliteitsverbetering van beheerde objecten.
Tot herbesteding plaatsvindt, staan de gerealiseerde verkoopopbrengsten op rekeningen bij het Nationaal Groenfonds; de middelen zijn derhalve niet vrij besteedbaar. Tegenover deze middelen zijn op de balans nog te besteden bedragen opgenomen, welke in mindering worden gebracht op de verkrijgingsprijs van vervangende aankopen. Indien vervangende aankopen afwijken van de gerealiseerde opbrengsten bij verkoop, wordt het verschil gemuteerd op de hiervoor genoemde nog te besteden bedragen. Aan- en verkopen zijn derhalve in alle gevallen balansmutaties en hebben geen invloed op het resultaat en geen invloed op het eigen vermogen.

Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen

De waardering van de bedrijfsondersteunende gebouwen heeft, in afwijking van de algemeen geldende grondslag, in de openingsbalans van 1 januari 1998 plaatsgevonden tegen de herbouwwaarde, zijnde de veronderstelde kostprijs, omdat de historische aanschafwaarde niet in alle gevallen bekend was. Nadien zijn investeringen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. Gebouwen die om niet zijn verkregen worden gewaardeerd tegen herbouwwaarde, zijnde de veronderstelde kostprijs, rekening houdend met de resterende economische levensduur. Onder de passiva wordt dan een gelijk bedrag aan investeringssubsidie opgenomen, welke vrijvalt gedurende de resterende levensduur, zoals vermeld onder investeringssubsidies

Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering
Dit betreft overwegend bedrijfsgebouwen in aanbouw en omvangrijke renovaties. Waardering vindt plaats tegen historische aanschafprijs.

Bijzondere waardeverminderingen
Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.
Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies toegerekend aan de activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.
Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat.
Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.
In afwijking van datgene wat hiervoor is gesteld, wordt op iedere balansdatum de realiseerbare waarde bepaald voor immateriële vaste activa die nog niet in gebruik zijn genomen (ongeacht of sprake is van aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering).

Financiële instrumenten

Algemeen
Staatsbosbeheer maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstellen aan markt- en/of kredietrisico’s.
De financiële instrumenten in de balans van Staatsbosbeheer betreffen vooral financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, langlopende schulden, handelsschulden en overige te betalen posten. De financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen de reële waarde, waarbij direct toerekenbare transactiekosten worden meegenomen. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen. Staatsbosbeheer maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten.

Financiële vaste activa
Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Deelnemingen waarin Staatsbosbeer (en/of haar geconsolideerde deelnemingen) de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures), worden gewaardeerd volgens dezelfde methode.
Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van Staatsbosbe-

heer gehanteerd. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen Staatsbosbeheer en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.
Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer Staatsbosbeheer echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door Staatsbosbeheer ten behoeve van de deelneming. De voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op de deelneming gevormd en voor het overige gepresenteerd onder de voorzieningen.
Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.
De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.
De grondslagen voor de overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.
Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

Voorraden
Voorraden geblest hout worden gewaardeerd tegen de daaraan direct toerekenbare kosten van het blessen en meten, zoals loonkosten en toerekenbare materiaalkosten.

Handelsvoorraden en gereed product betreffen voornamelijk houtige biomassa, hout en winkelvoorraden. Deze worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. In houtvoorraden zijn de kosten van het blessen begrepen alsmede overige direct toerekenbare kosten. Handelskortingen, rabatten en soortgelijke (te) ontvangen vergoedingen met betrekking tot de inkoop worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs.
Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

Vorderingen

Handelsdebiteuren
Dit betreffen vorderingen uit hoofde van onder andere de verkoop van (terrein)producten en ingebruikgevingen die per balansdatum zijn gefactureerd. Op de uitstaande vorderingen is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht.

Projectvorderingen-/schulden
De presentatie vindt plaats op basis van saldobepaling per project. Projecten waarbij de reeds gemaakte kosten hoger zijn dan reeds gefactureerde bedragen en/of ontvangen voorschotten worden voor het saldo als projectvordering verantwoord. Indien de gemaakte kosten lager zijn dan de reeds gefactureerde bedragen wordt het saldo als projectschuld verantwoord. Voor de resultaatverantwoording van projecten wordt verwezen naar de paragraaf inzake de verantwoording over projectkosten en -opbrengsten.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen hetzij de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, hetzij de contante waarde van die uitgaven indien de tijdswaarde van geld materieel is.
Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:
- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Onder de voorziening Sociaal Flankerend Beleid zijn opgenomen:
- de salariskosten (incl. de pensioen- en overige sociale premies voor rekening van de werkgever) tegen het huidige salaris voor de volledige duur van toegezegde en reeds ingegane buitengewoon verlofafspraken
- toegezegde stimuleringspremies bij vertrek uit de organisatie na ontslag op eigen verzoek tegen huidig salaris.

De voorziening voor jubilarissen bestaat uit de kosten voor alle personeelsleden die in aanmerking komen voor een ambtsjubileumuitkering. Uitkering vindt plaats bij het bereiken van een dienstverband van 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar volgens de arbeidsvoorwaarden van de Rijksoverheid. De opbouw vindt plaats naar rato van het aantal dienstjaren tegen het huidige salaris en rekening houdend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 90% tot 95%, de aanname van 1% voor toekomstige salarisontwikkeling en verdisconteerd tegen 3% naar contante waarde.

Verplichtingen voor WW-aanspraken bestaan uit de kosten voor ingegane uitkeringen bij wachtgeld en werkloosheid. De hoogte van de voorziening wordt bepaald op basis van het huidige kostenniveau van die uitkeringen en tegen de maximale uitkeringsduur.

Bij de Overige Voorzieningen is de vermoedelijke uitgaande kasstroom opgenomen, die nodig is om herstelwerkzaamheden uit te voeren in de houtopstanden in de provincie Flevoland. De kosten zijn bepaald op basis van uit te voeren maatregelen en aankoopkosten van plantsoen en overig materiaal.

Nederlandse pensioenregelingen

Staatsbosbeheer neemt (verplicht) deel aan de pensioenregeling bij het ABP.
Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.
De dekkingsgraad van ABP per 31 december 2014 bedroeg 104,7 % (nieuwe methode cf. Wet Financieel Toetsingskader Pensioenfondsen).
In het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft Staatsbosbeheer geen verplichting tot voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies.
De pensioenopbouw van de medewerkers van Staatsbosbeheer geschiedt volgens het middelloonstelsel. Tot 1 januari 2004 was dit nog op basis van het eindloonstelsel.

De verwerking van opbrengsten

Een nadere uitwerking van de grondslagen voor resultaatbepaling terzake van de verwerking van opbrengsten zoals opgenomen onder de paragraaf Algemeen, is als volgt.
Bij Staatsbosbeheer onderkennen we meerdere opbrengstensoorten. Subsidies van Rijk en Provincies

worden beschouwd als lumpsumfinanciering voor de uitvoering van de wettelijke taak en van de kosten van algemene sturing. Zij worden in het jaar van toekenning, dat normaliter gelijk is aan het jaar waarop de subsidies betrekking hebben, volledig, als subsidieopbrengst verwerkt in de winst en verliesrekening.

Verantwoording van projectkosten en –opbrengsten vindt plaats op het moment van technische oplevering van projecten. Verwachte verliezen op lopende projecten worden onmiddellijk als last in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Opbrengsten uit recreatie bestaan onder meer uit omzet voor verblijfsrecreatie, excursies en verkopen van artikelen. De opbrengst in verband met verblijfsrecreatie (verhuur van vakantiewoningen en kampeerplaatsen) wordt verwerkt in de periode waarin de recreant het verblijf of de overnachting heeft genoten en voor excursieopbrengsten geldt de periode waarin de excursie plaatsvindt. Bij verkoop van artikelen wordt de opbrengst verwerkt op het moment dat de koper de eigendom verkrijgt door betaling of schulderkenning aan Staatsbosbeheer.

Omzet ingebruikgeving vloeit voort uit de contractuele uitgifte van eigendommen van Staatsbosbeheer aan derden in (erf-)pacht, verhuur etc. Deze derden (erf-/pachters, huurders e.d.) verwerven daarmee het gebruiksrecht en zij betalen daarvoor de contractueel bepaalde periodieke, veelal jaarlijkse, vergoeding. De opbrengsten worden verwerkt in de winst en verliesrekening in de periode waarin contractanten het gebruiksrecht genieten.

Investeringssubsidies

Verkregen investeringssubsidies en bijdragen ten behoeve van de aanschaf van materiële vaste activa worden verantwoord onder de langlopende schulden onder de post overlopende passiva investeringssubsidies. Gerealiseerde investeringssubsidies vallen vrij ten gunste van de winst-en-verliesrekening overeenkomstig de afschrijving op de met deze subsidies en bijdragen verkregen materiële vaste activa.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winst¬belastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.
De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.
Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen.
Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.
Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.
Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van

activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld op basis van de indirecte methode.

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.
De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

4.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Activa

[1] Immateriële vaste activa
Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

Verloopoverzicht	Immateriële vaste activa	Immateriële vaste activa in uitvoering	Totaal
Stand 31 december 2013			
Aanschafwaarde	7.046	693	7.739
Cumulatieve afschrijving	-4.175	0	-4.175
Boekwaarde	**2.871**	**693**	**3.564**
Mutaties 2014			
Investeringen	577	986	1.563
Afschrijvingen	-1.080	0	-1.080
Desinvesteringen	-43	0	-43
Cumulatieve afschrijving desinvestering	43	0	43
Totaal mutaties	**-503**	**986**	**483**
Stand 31 december 2014			
Aanschafwaarde	7.580	1.679	9.259
Cumulatieve afschrijving	-5.212	0	-5.212
Boekwaarde	**2.368**	**1.679**	**4.047**

Toelichting op de categorieën:

Immateriële vaste activa
In 2014 is het nieuwe informatiesysteem Proteus in gebruik genomen. Deze applicatie ondersteunt het houtexploitatieproces en ondersteunt daarbij coördinatie van de oogst tot aan het verkoopproces, planning van houtvoorraad, planning van transporten, leveren en factureren. Proteus steunt daarbij op de blesgegevens.
Proteus wordt gebruikt door de oogstcoördinatoren, houtverkopers, de financiële administratie, productieplanners en externe transporteurs. De investering bedroeg € 315.
In 2014 is verder een nieuwe standaardapplicatie aangeschaft, die de reservering en facturering van vakantiewoningen ondersteunt. Hier bedroeg de investering € 196.
De overige kleinere investeringen bedroegen € 66.

Immateriële vaste activa in uitvoering
Een aantal applicaties is in ontwikkeling en worden geactiveerd tegen historische kostprijs. De voornaamste post is de planningsmodule van CMSi. Deze module ondersteunt medewerkers van Staatsbosbeheer bij het plannen en verantwoorden van hun activiteiten in het beheren van natuurterreinen. De investering bedraagt per einde jaar € 1.088. Naar verwachting wordt CMSi planning in 2015 in gebruik genomen.
In een drietal kleinere applicaties is per 31 december 2014 in totaal € 591 geïnvesteerd.

[2] Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is hieronder weergegeven:

Verloopoverzicht	Gronden en doelstellings-gerichte gebouwen	Bedrijfs-onderst. gronden/ gebouwen	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Vaste bedrijfs-midd. in uit-voering	Niet aan bedrijfs-uitoefening dienstbaar	Totaal
Stand 31 december 2013							
Aanschafwaarde	**PM**	**102.874**	**30.299**	**13.669**	**907**	**184**	**147.933**
Cumulatieve afschrijving	PM	-54.777	-21.123	-10.710	0	0	-86.610
Boekwaarde	**PM**	**48.097**	**9.176**	**2.959**	**907**	**184**	**61.323**
Mutaties 2014							
Investeringen	0	676	929	116	259	0	1.980
Afschrijvingen	0	-2.589	-2.087	-643	0	0	-5.319
Overb. binnen rubrieken	0	0	278	339	-618	0	0
Desinvesteringen	0	-2.281	-2.409	-351	-9	-70	-5.121
Cum. afschrijvingen desinv.	0	1.451	1.784	342	0	0	3.578
Totaal mutaties	**0**	**-2.742**	**-1.505**	**-197**	**-368**	**-70**	**-4.882**
Stand 31 december 2014							
Aanschafwaarde	PM	101.426	28.177	14.816	539	114	145.072
Cumulatieve afschrijving	PM	-56.071	-20.505	-12.054	0	0	-88.631
Boekwaarde	**PM**	**45.355**	**7.672**	**2.762**	**539**	**114**	**56.441**

Toelichting algemeen
De boekwaarde van de materiële vaste activa is ten opzichte van eind 2013 met ongeveer € 5 mln. afgenomen. Dit is enerzijds het gevolg van de reguliere afschrijvingen en anderzijds door het terughoudende investeringsbeleid. In 2013 werd nog voor € 6,7 mln. geïnvesteerd in materiële vaste activa, in 2014 is dat nog slechts € 2 mln. De boekwaarde van de desinvesteringen bleef met een bedrag van € 1,5 mln. gelijk.

Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen
De belangrijkste nieuwe bedrijfsondersteunende gebouwen, die in 2014 in gebruik zijn genomen:
- Kapschuur Zeewolde — € 203
- Werkschuur Noordwijk — € 179
- Opstallen kampeerterreinen (nieuwe toiletgebouwen) — € 239

Verder zijn verschillende gebouwen afgewaardeerd of verkocht. De boekwaarde van de desinvesteringen bedroeg ongeveer ca. € 830.

[3] Financiële vaste activa
Gegevens Deelnemingen
Staatsbosbeheer neemt ultimo 2014 onmiddellijk dan wel middellijk deel in de volgende vennootschappen:

Naam	Vestigingsplaats	Percentage
BuitenLeven Vakanties BV	Deventer	50
Bio Enerco BV	Drachten	50

De activiteiten van deze vennootschappen zijn nauw verbonden met de activiteiten van Staatsbosbeheer. Buitenleven Vakanties BV treedt op als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke

vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. BuitenLeven Vakanties BV is opgericht begin november 2014 en is een 50% deelneming van Staatsbosbeheer Projecten BV.
Bio Enerco BV heeft als doel het op rendabele wijze in- en verkopen van biomassa. Bio Enerco BV is een 50%-deelneming van Energiehout BV.

Resultaatontwikkeling	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Buitenleven Vakanties BV	0	PM
Bio Enerco BV	16	7
Resultaat	**16**	**7**

[4] Voorraden

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013 *)
Voorraad geblest hout	1.121	1.131
Handelsvoorraden	2.848	1.327
Overige voorraden	2	3
Totaal	**3.971**	**2.461**

***) Cijfers 2013 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden; de aanpassing betreft een herrubricering van de voorraden.**

De Voorraad geblest hout betreft de activering van de bles- en meetkosten (tegen kostprijs) van het hout uit de eigen terreinen, dat per jaareinde beschikbaar was voor oogst en verkoop. Handelsvoorraden bestaan voornamelijk uit te verkopen voorraad houtige biomassa. Enerzijds is de voorraad hout 'langs de bosrand' flink gestegen als gevolg van het feit dat in de laatste weken van 2014 wel exploitaties hebben plaatsgevonden, maar geen transport vanaf de stapelplaatsen. Een andere reden achter de stijging van de Handelsvoorraden ligt in de leveringsverplichting voor houtige biomassa. Zowel in de beheereenheden, de productgroep Hout als bij Energiehout BV heeft voorraadvorming plaatsgevonden. Daarnaast onderkennen we de winkelvoorraden in de winkelruimtes van de BuitenCentra (€ 273). De voorraad nam in totaal toe met ca. € 1,5 mln.

[5] Vorderingen en overlopende activa

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Handelsdebiteuren	10.981	9.163
Projectvorderingen	5.975	4.162
Belastingen (btw)	305	159
Overige vorderingen en overlopende activa	18.821	11.480
Totaal	**36.082**	**24.964**

Handelsdebiteuren

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Handelsdebiteuren	12.173	9.935
Voorziening voor oninbaarheid	-1.192	-772
Totaal	**10.981**	**9.163**

Handelsdebiteuren

De looptijd van de vorderingen op handelsdebiteuren is korter dan één jaar.
Ten opzichte van voorgaand jaar is het debiteurensaldo met ruim € 1,8 mln. gestegen. Deze toename kan worden toegewezen aan een drietal grote klanten; in de eerste plaats is voor de uitvoering van een project voor één opdrachtgever een bedrag te vorderen van ruim € 1,2 mln. Deze post dateert uit oktober 2014, en is kort na de sluiting van de boeken (op 6 januari 2015) betaald. Voor de levering van delfstoffen is per eind 2014 van twee afnemers nog ruim € 0,9 mln. te vorderen. Hier is begin januari 2015 een bedrag van € 0,4 mln. ontvangen.
De voorziening voor oninbaarheid is verder toegenomen naar ca. € 1,2 mln. Een voorziening wordt pas gevormd, nadat individuele posten zijn beoordeeld en invorderingsmogelijkheden niet tot betaling hebben geleid. De kans op inning wordt klein geacht.

Projectvorderingen

Verwijzend naar hoofdstuk '4.4 Toelichting behorende tot de jaarstukken' geeft de balans van Staatsbosbeheer het volgende beeld: per balansdatum is voor € 6 mln. (2013 € 4,2 mln.) op projecten voorgefinancierd en verantwoord onder 'Projectvorderingen'. Bij [12] 'Projectschulden' zijn de toegezegde en reeds ontvangen subsidiebedragen ad € 27,3 mln. gepresenteerd, voor zover deze de reeds gemaakte kosten overtreffen.
Daar waar mogelijk draagt Staatsbosbeheer zelf bij in projecten om daarmee externe financiers en subsidiegevers enthousiast te maken voor de uitvoering van projecten die de kwaliteit van natuurgebieden verbeteren.

Overige vorderingen en overlopende activa

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Nog te factureren opbrengsten	2.336	2.701
Te ontvangen rente	122	124
Te ontvangen bijdragen SNL	5.616	128
Vooruit ontvangen facturen	1.637	577
Vooruitbetaalde ruilverkavelingslasten	3.105	0
Overige vorderingen en overlopende activa	6.005	7.950
Totaal	**18.821**	**11.480**

De post Te ontvangen bijdragen SNL betreft de nog te ontvangen SNL subsidie van een tweetal provincies, die de toegezegde bijdrage pas na afloop van het subsidiejaar betalen. Hier staat tegenover dat deze provincies in 2014 een overbruggingskrediet in de vorm van een permanent kasvoorschot hebben betaald aan Staatsbosbeheer. Deze zijn als 'SNL kasvoorschotten' gepassiveerd onder de onder de [11] Langlopende schulden.
In 2014 is met het ministerie van Economische Zaken overeenstemming bereikt over de afhandeling van de ruilverkavelingslasten. Deze afspraak maakt onderdeel uit van het 'Convenant Economische Zaken en Staatsbosbeheer'. Nader overleg in het najaar van 2014 heeft geleid tot een eenmalige toekenning en toezegging voor betaling in 2015 door het ministerie. Conform die afspraak zal deze post begin 2015 gedeclareerd worden.

De looptijd van de vorderingen is overwegend korter dan 1 jaar.

[6] Liquide middelen

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Kasmiddelen	65	67
RABO Bank betaalrekeningen	728	590
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie	21.555	22.596
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans	3.588	827
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	3.903	1.305
Rekening Courant Ministerie van Financiën	15.567	15.547
Deposito Ministerie van Financiën	55.000	55.000
Totaal	**100.406**	**95.932**

Het totaal aan liquide middelen is met circa € 5 mln. toegenomen en komt nagenoeg geheel voor rekening van toename van liquiditeiten op de rekeningen bij het Nationaal Groenfonds.
Van de liquide middelen is € 40 beklemd; deze zijn voor een belangrijk deel (ca. € 29 mln.) vastgelegd op rekeningen bij het Nationaal Groenfonds. Overige 'beklemde' liquiditeiten, die bestaan uit vooruit ontvangen afkoopsommen voor beheer, schadeherstel, exploitatie van Kasteel Groeneveld, Bodemsaneringsprojecten, welke zijn belegd in deposito's bij het ministerie van Financiën. De overige middelen ad ca. € 60 mln. zijn 'vrij' besteedbaar.

Bij het Nationaal Groenfonds worden meerdere bankrekeningen aangehouden. Het saldo op de rekeningen is niet vrij besteedbaar. Deze liquiditeiten zijn ontvangen uit verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte gronden en gebouwen en moeten onder door EZ gestelde randvoorwaarden besteed worden voor compenserende grondaankopen en kwaliteitsverbetering van beheerde objecten. Deze financiële verplichtingen zijn nader gespecificeerd bij de 'Overige schulden en overlopende passiva' bij de balanspost [12] Kortlopende schulden.

Op een rekening courant bij het Groenfonds zijn de liquiditeiten geboekt in het kader van de Rijksstructuurvisie Amsterdam Almere Markerwaard (RAAM). Per 31 december bedraagt het saldo € 21,6 mln. Dit bedrag zal worden besteed aan compenserende aankopen en inrichting, en het toekomstig beheer van die nieuw ingerichte natuurgebieden in en rondom Almere (zie ook [11] Langlopende Schulden).

Ministerie van Financiën

De Comptabiliteitswet schrijft voor dat Staatsbosbeheer dient te bankieren bij de Schatkist van het Ministerie van Financiën. Dit zogenaamde geïntegreerd middelenbeheer houdt in dat de huisbankier van Staatsbosbeheer het geconsolideerde banksaldo dagelijks op nul stelt ten laste of ten gunste van een rekening-courant bij het Ministerie van Financiën. Deze rekening-courantverhouding is gegeven het karakter ervan gepresenteerd onder de liquide middelen.
Een aanmerkelijk deel van het tegoed wordt aangehouden in de vorm van deposito's. De samenstelling van de deposito's (per 31 december 2014 € 55 mln.), waarvan de looptijd en dus ook de beschikbaarheid varieert, is gebaseerd op een liquiditeitsbegroting. Het gerealiseerde effectieve rentepercentage bedraagt circa 0,3 % (2013: 0,4 %).
Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 34 mln. Voor deze totale kredietlijn bestaat een door de Staat gegarandeerde intraday-limiet. Staatsbosbeheer maakt beperkt gebruik van deze faciliteit in het kader van Schatkistbankieren. Hieraan zijn geen kosten verbonden.

Passiva

[7] Beginvermogen
Het beginvermogen bestaat uit het saldo van de bezittingen en schulden dat bij de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer per 1 januari 1998 om niet door het Ministerie van Economische Zaken is overgedragen aan Staatsbosbeheer.

[8] Reserves
In de toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening (paragraaf 4.11) is het verloop van het eigen vermogen weergegeven, alsmede het verloop van de categorieën van reserves.

[9] Resultaat boekjaar
Het resultaat over het boekjaar 2014 bedraagt € 2.436 positief (2013: € 1.124 positief).

[10] Voorzieningen
Voor een beschrijving van de grondslagen voor de bepaling van de voorzieningen wordt verwezen naar hoofdstuk 4.4 Toelichting behorende tot de jaarstukken.
Het verloop van de voorzieningen in 2014:

Verloopoverzicht	Stand per 01-01-2014	Vrijval	Onttrekking	Dotatie 2014	Stand per 31-12-2014
Sociaal Flankerend Beleid	4.000	0	-1.140	634	3.494
FPU+ aanspraken	40	-1	-39	0	0
Jubilarissen	1.195	0	-120	121	1.196
WW aanspraken	691	-309	-300	454	536
Arbeidsongeschiktheid	228	-14	-53	20	181
Juridische claims	10	0	-10	0	0
Sloopkosten	90	0	-42	0	48
Herplantplicht Flevoland	0	0	0	2.200	2.200
Totaal	**6.254**	**-324**	**-1.704**	**3.429**	**7.655**

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2014 kent ca. € 2,5 mln. een looptijd < 1 jaar.
De voorzieningen per balansdatum bestaan uit de volgende posten:

Sociaal Flankerend Beleid
Staatsbosbeheer, Ondernemingsraad en de vakcentrales hebben in een convenant aanvullende en nieuwe afspraken gemaakt over het Sociaal Flankerend Beleid (SFB). Dit komt overeen met het binnen de Rijksoverheid algemeen geldende Sociaal Beleid Rijk. Centraal in dit SFB staat dat medewerkers Van Werk Naar Werk (afgekort VWNW) geholpen worden. Verder zijn de instrumenten, waarmee werknemers gestimuleerd kunnen worden om de organisatie op vrijwillige basis te verlaten, verruimd ten opzichte van het bestaande convenant.
In deze voorziening is de vermoedelijke uitstroom van middelen opgenomen die naar beste schatting noodzakelijk is om de aangegane verplichtingen te kunnen voldoen.
In 2014 is een dotatie aan deze voorziening noodzakelijk gebleken, omdat meer dan verwacht gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheid om voor een langere periode, voorafgaand aan ontslag op eigen verzoek, buitengewoon verlof op te nemen met behoud van bezoldiging. Voor Staatsbosbeheer zijn hierdoor de kosten (en uitstroom van middelen) hoger vanwege de verplichting voor de werkgever om ook pensioenpremie, vakantie- en eindejaarsuitkering door te betalen. Deze dotatie is berekend op € 634.

Jubilarissen
De voorziening is naar beste schatting bepaald, naar rato van het aantal dienstjaren, rekening hou-

dend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 90%-95% (idem als 2013), aanname van 1% voor toekomstige salarisontwikkelingen en verdisconteerd tegen 3% naar contante waarde. De voorziening is overwegend langlopend.

WW-aanspraken
Staatsbosbeheer is eigen risicodrager voor de kosten die voortvloeien uit de betalingen van uitkeringen in het kader van de Werkloosheidswet aan voormalig medewerkers van Staatsbosbeheer. Deze voorziening kent een overwegend langlopend karakter en is naar beste schatting bepaald op basis van ingegane uitkeringen en tegen de maximale uitkeringsduur .

Arbeidsongeschiktheid
Staatsbosbeheer is als werkgever verplicht tot het doorbetalen van de bezoldiging aan de werknemers die deels of geheel arbeidsongeschikt zijn verklaard. Daarnaast wordt aan zes voormalige werknemers, waarbij de arbeidsongeschiktheid is ontstaan door een bedrijfsongeval, een aanvulling betaald op de arbeidsongeschiktheidsuitkering tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. De verplichting is berekend op basis van de op balansdatum bekende gevallen. De voorziening is overwegend langlopend.

Juridische claims
Het betreft claims uit hoofde van contractverplichtingen waarvan de afwikkeling in volgende boekjaren verwacht wordt. Per 31 december 2014 zijn geen claims bekend.

Herplantplicht Flevoland
In de 'jonge' provincie Flevoland wordt Staatsbosbeheer op haar terreinen geconfronteerd met het instorten van populieropstanden op 320 ha. bos, onder andere door gebruik van ongeschikte klonen (plantmateriaal). Ook is een nieuwe bosgeneratie, verjongd met vooral es op grote schaal aangetast met Chalara (schimmelziekte die sterfte veroorzaakt onder essen), waardoor voortbestaan wordt bedreigd. Op andere plekken ontstaat door de rijke en onrijpe bodem snel en sterke verruiging met kruiden en braam. Deze belemmeren spontane bosverjonging (en aanplant).
Vanwege de unieke situatie van dit bos heeft Staatsbosbeheer de verplichting dit bos conform Subsidiestelsel Natuur en Landschap en bijbehorende richtlijnen voor beheertype 16, bepalingen uit de Boswet en de FSC-richtlijnen te beheren als bos met productiefunctie. Het betreffende areaal voldoet op dit moment niet aan de kwaliteitseisen van dit beheertype.
In 2014 is het besluit genomen de herstelwerkzaamheden te gaan uitvoeren. Dit herstel betreft het volledig opnieuw inplanten van het bos met begeleidende maatregelen en zal in een begrensde periode van 3-4 jaar uitgevoerd gaan worden. De kosten zijn naar beste schatting bepaald op basis van de uit te voeren maatregelen en de plantsoen- en overig materiaalkosten en bedragen in totaal ca. € 2,2 mln.

[11] Langlopende schulden

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013 *)
Samenwerkingsovereenkomst Almere (fonds A + B)	21.555	22.590
Afkoopsommen beheer en onderhoud	8.584	8.575
Investeringssubsidies	5.285	5.401
SNL kasvoorschotten	5.271	0
Overige langlopende schulden	7.833	7.887
Totaal	**48.528**	**44.453**

***) Cijfers 2013 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden; de investeringssubsidies zijn nu als langlopende schuld geclassificeerd**

Samenwerkingsovereenkomst Almere

Staatsbosbeheer, de Stichting het Flevolandschap en de Provincie Flevoland hebben eind 2013 afspraken gemaakt over de afwikkeling en verdere uitvoering van de bepalingen uit overeenkomsten uit 2007, waarin afspraken zijn vastgelegd over het toekomstig eigendom en beheer van de Robuuste Verbinding Oostvaarderswold. Daarbij zijn ook betrokken de Samenwerkingsovereenkomst (SOK) Oostvaarderswold uit 2010 en afspraken tussen Provincie Flevoland en Rijkswaterstaat over natuurcompensatie. Een deel van de vastgelegde afspraken kan/zal niet worden gerealiseerd door het beëindigen van de ontwikkeling van het Oostvaarderswold. De drie eerdergenoemde partijen hebben begin 2014, mede in verband met de programmering en uitvoering van het ‘Programma Nieuwe Natuur in Flevoland’(PNNF) en de daarin opgenomen natuurcompensatieverplichtingen herziene afspraken gemaakt.

Partijen zullen op zo kort mogelijke termijn na de besluitvorming in het kader van de route naar het PNNF nadere afspraken maken. Vanwege de onduidelijke planologische situatie in het landelijk gebied van het westelijk deel van de provincie Flevoland hebben gedurende verslagjaar 2014 nauwelijks mutaties in het fonds Almere deal I plaatsgevonden.

Een financiële waarde compensatie van € 3,2 mln. voor de omvorming van aangekochte landbouwgrond, in eigendom bij Staatsbosbeheer, naar planologisch beschermd natuurterrein kon nog niet vanuit de Groenfondsrekening naar Staatsbosbeheer worden overgemaakt, omdat de gemeente Almere het betreffende herziene bestemmingsplan ultimo 2014 nog niet had goedgekeurd.

Staatsbosbeheer heeft vanuit het fonds in 2014 een bijdrage van ca. € 1 mln. geleverd in de stichtingskosten van het BuitenCentrum Almeerderhout. Dit centrum wordt in april 2015 in gebruik genomen en de verwachting van gemeente Almere en Staatsbosbeheer is dat daarmee de natuurbeleving van het ‘Boshart’ en ‘Almeerderhout’ zal verbeteren.

De resterende middelen, met het karakter van vooruit ontvangen bedragen, ad € 13,7 mln. zullen onder meer worden besteed in het kader van de Rijksvisie Amsterdam Almere Markermeer (RAAM).

In 2012 is in het kader van de samenwerking in een 2e tranche een oppervlakte van ruim 24 hectare (bos)percelen voor € 7,8 mln. verkocht en in eigendom overgedragen aan de Gemeente Almere. Tegenover de vooruit ontvangen bedragen staan bestedingsverplichtingen tot het maximum van de beschikbare middelen.

Afkoopsommen beheer en onderhoud

Staatsbosbeheer heeft de afgelopen jaren met meerdere partners afspraken gemaakt over inrichting en langjarig beheer van natuurgebieden. Voor de wettelijke verplichte natuurcompensatie na de aanleg van de Hoge Snelheid Lijn zijn in de divisies Grond en Gebouwen en Beleven en Benutten afkoopsommen ontvangen voor inrichting en beheer.

Per 1 januari 2014 heeft het ministerie van EZ de exploitatie van kasteel Groeneveld in Baarn overgedragen aan Staatsbosbeheer. In december 2013 is een afkoopsom betaald van € 2,4 mln. als bijdrage in de exploitatie en kosten van achterstallig onderhoud. Een bedrag van ongeveer € 2,1 mln. is aangemerkt als langlopend.

Investeringssubsidies

De mutatie in het verslagjaar betreft de vrijval (€ 116). In 2014 zijn geen nieuwe investeringssubsidies ontvangen. Van het totaalbedrag per balansdatum is ca. € 115 kortlopend.

SNL-kasvoorschotten

De financiering van het natuurbeheer dat door Staatsbosbeheer wordt uitgevoerd, is vanaf 2014 een verantwoordelijkheid van de provincies. Staatsbosbeheer ontvangt hiervoor een subsidie volgens de Subsidieverordening Natuur- en Landschapsbeheer; deze verordening gaat uit van betaling achteraf. Met een tiental provincies zijn afwijkende afspraken gemaakt, waarbij de toegekende subsidie per kwartaal achteraf wordt betaald. De provincies Groningen en Zuid-Holland houden vast aan de regeling en hebben samen met Staatsbosbeheer een investeringsovereenkomst afgesloten. Deze voorzien

in een betaling ineens aan Staatsbosbeheer begin 2014, waarbij Staatsbosbeheer zich verplicht deze bedragen in eigendom te aanvaarden en uitsluitend aan te wenden voor overbruggingsuitgaven in het kader van de uitvoering van de beheerwerkzaamheden. De specificatie luidt (in hele euro's)

Provincie Groningen	€ 2.700.000
Provincie Zuid-Holland	€ 2.570.737

Over deze ontvangen kasvoorschotten, met een looptijd tot en met 2019, wordt geen rente in rekening gebracht. Gedurende de looptijd behoeft niet te worden afgelost

Overige langlopende schulden

Staatsbosbeheer heeft nog de verplichting voor de uitvoering van Bodemsaneringen van € 7,1 mln. De middelen, met het karakter van vooruit ontvangen bedragen, zijn afkomstig van de toenmalige ministeries van VROM en van LNV en het Interprovinciaal Overleg (IPO). In een convenant zijn afspraken vastgelegd, onder meer dat in 2015 sprake moet zijn van een situatie waarbij ofwel de locaties gesaneerd zijn ofwel dat er een beheersregime op de locaties van kracht is.
Onder deze post is ook een meerjarige overeenkomst opgenomen tussen Staatsbosbeheer en een exploitant over winning van delfstoffen (zandafgraving) tot 31 december 2028. Per balansdatum bedraagt deze nog € 0,7 mln.

Van de langlopende schulden heeft ca. € 38 mln. een looptijd van > 1 jaar en < dan 5 jaar en een bedrag van € 10 mln. kent een looptijd langer dan 5 jaar.

[12] Kortlopende schulden

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen	6.199	5.829
Schulden aan leveranciers	9.162	13.073
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.469	1.353
Schulden ter zake van pensioenen	718	826
Projectschulden	27.282	22.745
Overige schulden en overlopende passiva	23.368	19.609
Totaal	**68.198**	**63.435**

Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen

De vooruit ontvangen en gefactureerde bedragen betreffen voornamelijk ontvangsten uit ingebruikgevingscontracten die aan het toekomstige jaar toegerekend moeten worden.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Loonheffing	1.007	1.014
Vennootschapsbelasting	-34	-47
Sociale lasten	496	386
Totaal	**1.469**	**1.353**

Projectschulden

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Projectbijdragen en voorschotten	27.282	22.745
Totaal	**27.282**	**22.745**

Het bedrag onder projectschulden geeft aan tot welke waarde Staatsbosbeheer nog prestaties dient te verrichten op lopende projecten, rekening houdend met toegezegde subsidies, reeds ontvangen bedragen, gereserveerde btw op 3e geldstroomprojecten en de op die projecten gedane uitgaven per balansdatum. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar [5] Vorderingen en overlopende activa.

In de projectschulden zijn per einde verslagjaar onder meer de ontvangen bijdragen van het ministerie van EZ voor schadeherstel van natuurbranden in de duinen rond Schoorl en op de Strabrechtse Heide verwerkt. Dit is inclusief de bijdrage van ca. € 3,1 mln. die eind 2013 is ontvangen. De werkzaamheden bestaan uit omvorming, plaggen, schapenbegrazing met herder en herstel van beschadigde wegen en paden. Omdat de uitvoering over meerdere jaren verspreid zal worden uitgevoerd, zal dit vooral in een projectmatige aanpak plaatsvinden. Van de totale ontvangen bijdrage van € 5,8 mln. is inmiddels € 1,5 mln. besteed.

Onder deze post zijn ook de subsidiebeschikkingen van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) verwerkt. In de jaren 2010 t/m 2014 zijn toezeggingen ontvangen in het kader van het Besluit Rijkssubsidiering Instandhouding Monumenten (BRIM) van in totaal € 5,1 mln.
De subsidies moeten besteed worden in de periode tot einde 2020. Per balansdatum is voor € 1,2 mln. aan werk uitgevoerd.

Overige schulden en overlopende passiva

Omschrijving	31-12-2014	31-12-2013 *)
Vakantiegeld	1.963	1.975
Eindejaarsuitkeringen	254	287
Vakantiedagen	996	1.121
Groenfonds: Compensatie	1.655	1.949
Groenfonds: Grondbalans	260	277
Groenfonds: Additioneel	6.139	3.348
Nog te ontvangen inkoopfacturen	10.368	8.242
Overige	1.733	2.410
Totaal	**23.368**	**19.609**

***) Cijfers aangepast voor vergelijkingsdoeleinden**

De kortlopende schulden kennen een looptijd die overwegend korter is dan 1 jaar.

Rekeningen Nationaal Groenfonds

Sedert 2008 bestaan afspraken met het ministerie van EZ over de aanwending van opbrengsten van doelstellingsgerichte onroerende zaken. Deze zijn vastgelegd in de Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (gronden en gebouwen) Staatsbosbeheer. In de overeenkomst wordt onderscheid gemaakt in een drietal aanwendingsdoelen. Dit onderscheid komt tot uiting in een drietal rekeningen bij het Nationaal Groenfonds. Zie ook [6] Liquide Middelen. In beginsel dienen de hier opgenomen verplichtingen in overeenstemming te zijn met de saldi op de bankrekeningen bij het Nationaal Groenfonds. Afwijkingen bestaan voornamelijk uit transacties die nog niet op die rekening zijn verwerkt, maar deel uitmaken van het saldo op de Rekening Courant Ministerie van Financiën.

Compensatierekening

De zgn. 1e groenfondsrekening wordt gebruikt voor het tijdelijk beheer van liquiditeiten, die bestemd zijn voor de uitvoering van publiekrechtelijke compensatieverplichtingen. Deze verplichtingen ontstaan indien natuur verloren gaat. Op basis van de geldende wet- en regelgeving is de initiatiefnemer

verplicht dat verlies aan natuur te compenseren. Staatsbosbeheer treedt hierbij op als uitvoerder van de compensatieplicht.
Een belangrijke mutatie op deze rekening is de storting van € 1,5 mln. door de Provincie Groningen. Deze betaling vloeit voort uit de in 2014 gemaakte afspraak tussen Staatsbosbeheer en provincie over de uitvoering van de compensatieplicht in het kader van de 'Blauwe Stad'. Staatsbosbeheer heeft in 2007 ca. 23 hectare grond, waarvan de verkoopwaarde werd bepaald op € 1,5 mln., geleverd aan de Provincie Groningen. Destijds is overeengekomen dat de provincie dit in natura zal voldoen door de levering van 'onroerende zaken en inrichting tot natuurgebied'.
De provincie Groningen is echter niet in staat gebleken deze afspraak na te komen.
Met de nu beschikbaar gestelde middelen dient Staatsbosbeheer uiterlijk in 2021 de aankopen en inrichting gerealiseerd te hebben. De verwerving en inrichting van gronden dient plaats te vinden binnen de begrensde Ecologische Hoofdstructuur / Nationaal Natuur Netwerk (NNN) in de provincie Groningen. Óf, na instemming door partijen, voor het realiseren van natuurdoelen rond het Lauwersmeer.
Daarnaast is € 1,9 mln. betaald aan Dienst Landelijk Gebied voor een aanvulling op de koopsom voor de Waalsdorpervlakte.

Grondbalansrekening
De middelen op de zgn. 2e groenfondsrekening vloeien voort uit de verkoop van doelstellingsgerichte grond, waarbij als uitgangspunt geldt dat voor iedere verkochte hectare een hectare reeds bestaande en ingerichte natuur wordt teruggekocht. Aanwending van de liquiditeiten vindt dus uitsluitend plaats bij de aankoop van de vervangende grond.

Additioneelrekening
Op de zgn. 3e groenfondsrekening worden de liquiditeiten bijgeschreven die voortvloeien uit transacties met doelstellingsgericht vastgoed waaraan geen juridische verplichtingen zijn verbonden. Deze middelen zijn bestemd voor investeringen en bijdragen in kwaliteitsverbetering en maatschappelijke doelen op onze terreinen.

Nog te ontvangen inkoopfacturen
De stijging ten opzichte van 2014 bedraagt € 2 mln. Ongeveer de helft van dit bedrag betreft de nog te betalen vergoeding voor het maaibeheer door pachters van rietlanden in de Weerribben. Lopende de discussies over de fiscale belastbaarheid van de SNL-vergoeding die Staatsbosbeheer doorgeeft aan de pachters/beheerders en waarvoor Staatsbosbeheer niet verantwoordelijk is.

Verder is hier een post opgenomen voor nog te betalen ruilverkavelingslasten van € 1,3 mln. Deze post betreft de vermoedelijke last voor Staatsbosbeheer na het vaststellen van de Lijst Der Geldelijke Regelingen van het landinrichtingsproject Rijssen-West.

Overige
De post overige bestaat overwegend uit (het kortlopende deel van) afkoopsommen voor beheer en onderhoud van in gebruik genomen terreinen en af te dragen toeristenbelasting.
Daarnaast is voor beschikbaar gestelde bijdragen voor beheer buiten de EHS van de Provincies Groningen en Overijssel een bedrag van ca. € 0,7 mln. gereserveerd voor werkzaamheden die in een volgend kalenderjaar uitgevoerd zullen worden. De middelen zijn niet volledig besteed, omdat de bijdragen pas in de tweede helft van 2014 werden toegezegd, en het toen niet meer mogelijk was om de maatregelen nog volledig aan te besteden en de werkzaamheden te laten uitvoeren.

Financiële instrumenten en risico's
Het gebruikmaken van financiële instrumenten brengt de navolgende risico's met zich mee:

Kredietrisico
Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten. Op basis van kredietrisicobewaking in eigen beheer wordt het kredietrisico voor Staatsbosbeheer beperkt geacht, temeer daar het overgrote deel van de inkomsten voortvloeit uit overheidsopdrachten.
Indien nodig wordt voor het risico van oninbaarheid een voorziening gevormd.

Liquiditeitsrisico
Liquiditeitsrisico is het risico dat Staatsbosbeheer niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Staatsbosbeheer streeft ernaar voldoende liquide middelen tot haar beschikking te hebben. Het liquiditeitsrisico wordt op korte termijn beperkt geacht.

Marktrisico
Markrisico is het risico dat de inkomsten van Staatsbosbeheer nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals houtprijzen.
Staatsbosbeheer wordt geconfronteerd met een groot verschil tussen de kosten van natuurbeheer en de beschikbare middelen die voortvloeien uit de overheidsopdracht. Staatsbosbeheer is afhankelijk van de toekomstige afwegingen van de overheid om deze kloof te dichten.

Renterisico
De Comptabiliteitswet verplicht Staatsbosbeheer te bankieren bij de Schatkist van het Ministerie van Financiën. Derhalve heeft Staatsbosbeheer weinig of geen invloed op renteresultaten. Staatsbosbeheer kent geen rentedragend vreemd vermogen, hetgeen het renterisico beperkt.

Reëele waarde van financiële instrumenten
De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, langlopende schulden, handelsschulden en overige te betalen posten benadert de boekwaarde daarvan.

4.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Erfpacht-/opstalcontracten
Staatsbosbeheer geeft gronden in erfpacht uit. In veel gevallen wordt dit gecombineerd met een recht van opstal. Het is de erfpachter daarmee toegestaan een opstal te vestigen op de in erfpacht genomen percelen. Meerdere contracten bevatten een clausule die bepaalt dat bij beëindiging van het erfpacht-/opstalcontract door Staatsbosbeheer, dat zij verplicht kan worden de opstal tegen de dan geldende waarde over te nemen van de erfpachter. Dat betekent dat Staatsbosbeheer in de toekomst mogelijk verplicht zou kunnen worden om aan het einde van de pachtovereenkomst opstallen over te nemen. De hieruit voortvloeiende liquiditeitsbehoefte kan op dit moment niet op redelijke wijze bepaald worden.

Inkomstentaakstelling
Het vorige kabinet heeft Staatsbosbeheer een inkomstentaakstelling opgelegd van € 100 mln., verdeeld over de jaren 2013 – 2018. Aanvankelijk zou de taakstelling worden ingevuld door de verkoop van grond van Staatsbosbeheer buiten de Ecologische Hoofdstructuur. Naar aanleiding van de evaluatie van de grondverkoop in Daarle (fase A) en overleggen hierover is door de Staatssecretaris besloten een alternatief pakket te zoeken om de taakstelling te realiseren (TK 29659, nr. 118). De alternatieve invulling moet passen binnen het natuurbeleid en bestaat uit twee bronnen:
- Opbrengsten uit de verkoop van BBL-gronden conform het Natuurpact.

- Opbrengsten uit de verkoop van erfpachtpercelen door Staatsbosbeheer op de Wadden.

In het Najaarsoverleg 2014 met het ministerie van Economische Zaken is bevestigd dat met deze invulling voor Staatsbosbeheer nog een taakstelling resteert van € 40 mln. Daarover is het volgende betalingsritme vastgelegd: € 10 mln. in 2016, €20 mln. in 2017 en € 10 mln. in 2018.

Ruilverkavelingslasten

Staatsbosbeheer is als landeigenaar regelmatig betrokken bij landinrichtingsprojecten, welke over een periode van meerdere jaren worden uitgevoerd. Na de technische afronding van die projecten worden de kosten in de Lijst der Geldelijke Regelingen verdeeld over de deelnemende eigenaren, op basis van inbreng, toedeling, aantal hectaren en 'nut' van de verbeteringen. Deze lasten blijven vanaf 2014 voor rekening van Staatsbosbeheer. Per balansdatum is niet bekend welke toekomstige baten of lasten uit de nog lopende landinrichtingsprojecten het resultaat van Staatsbosbeheer zullen beïnvloeden.

Overige

Per balansdatum is sprake van een lopende juridische procedure welke naar verwachting zal resulteren in beschikbaar komen van gelden, die vervolgens niet ter vrije beschikking staan omdat deze dienen te worden aangewend voor compensatie en projecten voor kwaliteitsverbetering. Daarnaast is per balansdatum sprake van een juridische procedure die mogelijk op termijn kan leiden tot een uitstroom van liquiditeiten. Over de omvang en het tijdstip van die uitstroom kan geen betrouwbare schatting worden gemaakt om welke reden deze niet in de balans is verwerkt.

Langlopende contractuele verplichtingen

Staatsbosbeheer is langlopende verplichtingen aangegaan voor in hoofdzaak de huur, schoonmaak en beveiliging van kantoorpanden en diverse terreinwerkzaamheden. Deze bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

	Restverplichting op balansdatum	Vervallend binnen 1 jaar	Vervallend tussen 1 en 5 jaar	Vervallend na 5 jaar
2013	6.944	2.140	4.161	643
2014	4.709	1.922	2.199	589

4.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Bedrijfsopbrengsten

[13.A] Subsidie Ministerie van Economische Zaken

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Rijksbijdrage Staatsbosbeheer 2014	26.350	36.681
Loon- en prijsbijstelling	4	636
Totaal	**26.354**	**37.317**

Staatsbosbeheer ontvangt van het ministerie van EZ een bijdrage voor organisatiekosten en eigenaarslasten. Vanaf 2014 wordt door het ministerie geen bijdrage meer verstrekt voor het beheer van terreinen buiten EHS. Dit verklaart de afname van € 11 mln. ten opzichte van 2013.

[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieregelingen Natuur en Landschap

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Beheerbijdrage 2014 binnen EHS	52.130	51.700
Beheerbijdrage 2014 buiten EHS	546	0
Totaal beheerbijdrage Subsidieverordening Natuur en Landschap	**52.676**	**51.700**

Beheerbijdrage 2014 binnen EHS
Deze bijdrage is in 2014 verwerkt als subsidie conform de onderliggende subsidiebeschikkingen van de 12 provincies.

Beheerbijdrage 2014 buiten EHS
In 2014 is van enkele provincies een toekenning ontvangen voor een bijdrage voor het beheer van natuurterreinen buiten de Ecologisch Hoofdstructuur. Totaal is voor het jaar 2014 ca. € 1,6 mln. toegezegd. Omdat de toekenningen pas in de tweede helft van het verslagjaar definitief zijn vastgesteld, was het niet mogelijk om de daarmee samenhangende beheermaatregelen volledig in 2014 uit te voeren. De bijdrage is daarom naar rato van de verrichte prestaties als opbrengst verantwoord. Op basis hiervan is het restant als vooruit ontvangen bedrag verwerkt bij de 'kortlopende schulden'.

[14] Omzet projecten
Het betreffen de bijdragen van derden in de uitvoering van projecten op de terreinen van Staatsbosbeheer. De kosten van deze projecten zijn opgenomen onder [21] 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten.

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Omzet projecten	**13.514**	**16.758**

Een deel van de afgesloten projecten is gefinancierd door provincies, gemeenten en de Europese Commissie.

De komende jaren zal het aantal uit te voeren projecten toenemen op grond van de diverse Rijks- en Provinciale programma's. Een deel van de uitvoeringscapaciteit van Staatsbosbeheer hierop worden ingezet, waardoor de inzet van derden wordt verminderd.

[15] Omzet recreatie

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Verhuur van vakantiewoningen in de natuur	2.085	2.060
Kampeerterreinen	1.477	1.381
Excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	2.515	2.091
Totaal Recreatie	**6.077**	**5.532**

De omzet uit recreatie wordt vooral gegenereerd door de exploitatie van de BuitenLeven vakantiewoningen en kampeerterreinen.
In 2013 bedroeg het aantal verhuurbare woningen van Staatsbosbeheer 53. Het bezettingspercentage steeg van 62% in 2013 naar 66% dit jaar. Het aantal overnachtingen in de vakantiewoningen nam met 5% toe tot bijna 12.700.

Bij de exploitatie van de kampeerterreinen is sprake van een vergelijkbare positieve ontwikkeling. Het aantal kampeerders dat overnachtte op een van onze terreinen steeg met 6,2 % van 175.100 in 2013 tot 185.900 in 2014. Hierdoor en door het effect van een prijsstijging steeg de omzet met ruim 7%.

Bij de laatste categorie in de bovenstaande tabel 'Omzet recreatie' is een omzetstijging van ruim 20 % zichtbaar. De winkelverkopen, excursies en zakelijke arrangementen in en vanuit de BuitenCentra leveren hierin een grote bijdrage.

[16] Omzet ingebruikgeving

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Erfpacht en/of erfpacht-opstal	7.164	6.707
Agrarische ingebruikgevingen	4.826	4.561
Huurovereenkomsten	1.743	1.515
Gebruiksovereenkomsten	2.431	2.539
Faunabeheer	819	652
Overige ingebruikgevingen	1.079	633
Totaal ingebruikgeving	**18.062**	**16.607**

Ingebruikgeving van areaal, objecten en verhuur is ondersteunend aan het beheer. In veel gevallen zijn in de ingebruikgevingscontracten bepalingen opgenomen waarbij de wederpartij in natura de vergoeding voldoet. Dit betreft met name beheerwerkzaamheden. De opbrengsten komen volledig ten goede aan de doelstellingen van Staatsbosbeheer. Ten opzichte van vorig jaar zijn de opbrengsten beperkt gestegen en conform begroting. Taxaties vallen lager uit als gevolg van de marktomstandigheden en onderhandelingen verlopen traag. Verbetering in 2015 en daarna is afhankelijk van de wettelijke kaders over de herziening van de pachtprijzen.
Bij de overige ingebruikgeving is een flinke toename zichtbaar. Dit is het gevolg van incidentele inkomsten voor de vestiging zakelijke rechten, opstalrecht, kabels en leidingen, die door de tegenpartij voor meerdere jaren is afgekocht.

[17] Omzet houtverkoop

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Omzet houtverkopen	24.404	24.521
Omzet activiteiten Energiehout BV	2.728	1.038
Totaal omzet Hout	**27.132**	**25.559**

Ten opzichte van 2013 is de totale omzet uit houtverkopen met ongeveer 6% gestegen. De markt is, ondanks sombere verwachtingen, in 2014 relatief stabiel gebleven, met een redelijke vraag en een lichte stijging in de prijzen. De totale afzet van hout is met 4% gedaald naar 361.000m3 in 2014 (in 2013 nog 377.000m3) De verkoop van hout op stam is gestegen: van 13.000m3 in 2013 naar 19.000m3 in 2014. Het oorspronkelijk geplande oogstvolume voor 2014 is beperkt gebleven tot 325.000m3 (340.000m3 in 2013) Omdat nog relatief veel hout uit de planning voor 2013 niet was geoogst door de natte terreinomstandigheden in de laatste maanden van dat jaar, is in 2014 naar schatting bijna 370.000m3 geoogst. Om het jaar rond aan de leververplichtingen te voldoen is in 2014 bij derden ingekocht. Ook in 2014 zijn deze noodzakelijke marktactiviteiten binnen de bandbreedte van 10% gebleven.

Energiehout BV is in de loop van 2014 gestart met de levering van houtige biomassa aan Stadsverwarming Purmerend. Eind 2014 was de installatie volledig operationeel en is er vollast geproduceerd. Het contract voor de leverantie van biomassa aan de bio warmte kracht centrale in Lelystad is gecontinueerd. In totaal is in 2014 krap 50.000 ton houtige biomassa geleverd. Energiehout BV heeft in 2014 haar processen ISO 9001 gecertificeerd om de kwaliteit naar de afnemers nog beter te borgen.
De afzet van maaisels voor vergisting is in 2014 stabiel gebleven, er werd in totaal ca. 8.000 ton geleverd. De toepassing van maaisels voor de productie van graskarton is eind 2014 geëvalueerd. Geconcludeerd is dat in de huidige marktomstandigheden de toepassing van gras nog onvoldoende concurrerend is. In samenwerking met partners zoeken we naar innovatieve methoden voor de verwerking van dit maaisel in alternatieve productketens.

[18] Omzet overige producten

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Omzet zaad en plantsoen	1.493	1.444
Overige natuurproducten	130	222
Totaal overige producten	**1.623**	**1.666**

[19] Overige opbrengsten

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Werk voor derden	2.326	2.544
Vrijval investeringssubsidies	235	261
Verkoop melkquota	136	241
Overige opbrengsten	4.461	3.479
Totaal overige opbrengsten	**7.158**	**6.525**

Staatsbosbeheer voert werken uit voor derden (RWS, Provincies). Grotere opdrachten zijn het beheer van oevers langs de grote rivieren en beheer van stranden in Flevoland.

Bedrijfslasten

[20] Kosten van grond en hulpstoffen

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Exploitatie- en transportkosten	9.688	11.273
Inkoop hout bij derden	3.758	2.465
Totaal exploitatiekosten houtverkopen	**13.446**	**13.738**

[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten uitbesteed werk

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
A: Kosten inzet van derden bij uitvoering reguliere werkzaamheden	34.712	31.938
B: Kosten inzet van derden op afgesloten 3e geldstroomprojecten	12.298	16.516
Totaal uitbesteed werk	**47.010**	**48.454**
Andere externe kosten	19.220	20.535
Totaal uitbesteed werk en andere externe kosten	**66.230**	**68.989**

Voor de uitvoering van de terreinbeheeractiviteiten Natuur-, bos- en landschapsbeheer, recreatie, gastheerschap, participatie en overige producten wordt in grote mate gebruik gemaakt van inzet van derden. Onderstaande tabel Ad A ‘Kosten uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden’ geeft een nadere toelichting op deze kostenrubriek.

Ad A: Kosten uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden

Omschrijving	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Natuur, bos en landschap	10.422	9.095
Recreatie	1.519	1.241
Belangenbehartiging	444	577
Gastheerschap	2.768	1.875
Participatie	648	507
Specifieke beleids- & adviesopdrachten	1.504	982
Aanvullende producten (niet EZ)	1.959	2.495
Ondersteunende taken		
- Terreinbeheer	4.266	3.708
- Personeelsbeleid en uitvoering	501	1.176
- Management/financieel beleid en uitvoering	2.756	1.627
- Vastgoedbeleid en uitvoering	878	352
Hulpkostenplaatsen		
- Automatisering/informatisering	4.356	5.451
- Bedrijfsondersteunende gebouwen	594	887
- Overige gebouwen	629	356
- Machines, werktuigen en bedrijfsauto’s	743	735
- Facilitaire aangelegenheden	710	867
Overige	15	7
Totaal	**34.712**	**31.938**

Ook bij de uitvoering van projecten leveren aannemers, loonwerkers en dienstverleners een bijdrage in de realisatie van die projecten. In tabel Ad B zijn die kosten van afgesloten 3e geldstroomprojecten weergegeven.

Ad B: Kosten uitbesteed werk bij afgesloten 3e geldstroomprojecten

Projectomschrijving	2014
Herinrichting randzone Oostvaardersplassen	1.846
Fort Rammekens	1.527
Natuuractiviteitencentrum Nijmegen	726
Radio Kootwijk Gebouw A	692
Kasteel Broekhuizen	651
Nationale Parken	645
Groenfonds	521
Zuider Lingedijk	484
Herstel branden Strabrechtse heide	378
Inrichting polder de Geeren	335
Oostereng infocentrum De Beken	275
Waalse Bos	217
Doodemanskisten Terschelling	216
ICMO 2013	204
Projecten < € 200	3.581
Totaal inzet van derden afgesloten 3e geldstroomprojecten	**12.298**

Andere externe kosten

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
A: Huisvestings- en kantoorkosten	4.973	5.536
B: Heffingen onroerende zaken	4.979	5.481
C: Overige externe kosten	9.268	9.518
Totaal inzet derden	**19.220**	**20.535**

Deze andere externe kosten worden in de onderstaande tabellen gespecificeerd en waar nodig nader toegelicht.

Ad A: Huisvesting- en kantoorkosten

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Huur	1.302	1.448
Bureaukosten	400	441
Telefoonkosten	591	634
Diverse utiliteitskosten	2.680	3.013
Totaal huisvesting- en kantoorkosten	**4.973**	**5.536**

Over de hele linie heeft zich in deze ‘vaste kosten’ categorie de dalende trend van de afgelopen jaren in 2014 doorgezet. Door vermindering van het aantal bedrijfsondersteunende gebouwen, zoals districtskantoren en werkschuren, en ook de afname van het aantal werknemers, worden de kosten van huisvesting verder beperkt.

De energiekosten zijn met 10% afgenomen. Dit valt eveneens toe te wijzen aan de vermindering van bedrijfsondersteunende gebouwen, maar ook aan de zachte klimaatomstandigheden in 2014.

Ad B: Heffingen onroerende zaken

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Waterschapslasten	2.063	2.273
Kosten schouwplicht	2.010	2.441
Onroerend zaak belasting en overige heffingen	906	767
Totaal heffingen onroerende zaken	**4.979**	**5.481**

De Waterschapslasten zijn gedaald en zullen de komende jaren wellicht nog verder afnemen. Dit is het gevolg van het feit dat De Hoge Raad een uitspraak heeft gedaan over het geschil tussen Staatsbosbeheer (en de andere terrein beherende organisaties) en de Unie van Waterschappen. Het geschilpunt was dat een flink aantal waterschappen vond dat er bij natuurterreinen ook sprake was van agrarische productie en dientengevolge niet werd voldaan aan het criterium dat de inrichting en het beheer geheel of nagenoeg geheel zijn afgestemd op het behoud of de ontwikkeling van natuur. Die terreinen werden voor de belastingheffing ingedeeld in de categorie 'Onbebouwd'. De Hoge Raad heeft aangegeven dat indien het beheer van zulke natuurterreinen gericht is op ontwikkeling en instandhouding van het natuurdoel, het er niet toe doet of daar ook nog een product bij vrijkomt. Ook het feit dat een (agrarische) pachter bij het beheer wordt ingeschakeld doet volgens de Hoge Raad niet ter zake. De laatste hoger beroepzaken zijn ingetrokken en de uitspraak van de Hoge Raad wordt nu ook door alle waterschappen geaccepteerd. Dit maakt een einde aan jarenlange discussies over de indeling van natuurterreinen bij de belastingheffing door het waterschap. Terreinen die als natuur zijn ingericht en als natuur worden beheerd vallen vanaf nu allemaal in de categorie 'Natuur'.

Ad C: Overige externe kosten

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Materiaal en inventariskosten	4.160	3.852
Kosten bedrijfsauto's	2.305	2.219
Kosten zaad en plantsoen	808	1.151
Exploitatiekosten BuitenLeven (vakantiewoningen en kampeerterreinen)	739	974
Exploitatiekosten Buitencentra	942	747
Overige	314	575
Totaal overige bedrijfskosten	**9.268**	**9.518**

[22] Lonen en salarissen

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Salarislasten	39.823	40.019
Personeelgebonden kosten	3.281	3.941
Totaal Lonen en salarissen	**43.104**	**43.960**

Het aantal vaste fulltime equivalent (fte) is in 2014 met ca. 2,3 % afgenomen van 895 eind 2013 tot 876 fte eind 2014. Daarnaast had Staatsbosbeheer eind 2014 nog 29 medewerkers in tijdelijke dienst (tegen 27 eind 2013).

Organisatieonderdeel	fte	man	vrouw	Aant. mdw.
Concernzaken, Directie en directie- en divisieondersteuning	136	72	75	147
divisie Beheer en Ontwikkeling	382	330	69	399
divisie Grond en Gebouwen	190	154	50	204
divisie Beleven en Benutten	197	158	52	210
Totaal	**905**	**714**	**246**	**960**

Voor een nadere toelichting op de personele ontwikkelingen in 2014, wordt verwezen naar hoofdstuk 3 'Sociaal Verslag'.

Bezoldiging van Directie en leden Raad van Toezicht
De individuele bezoldiging van de directie en Toezichthouders, die ook dient als verantwoording in het kader van Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is als volgt:
(de bedragen in deze tabel en onderstaande toelichting zijn vermeld in hele euro's.)

Naam	Functie	In dienst sedert	Uit dienst	Omv. fte	Beloning 2014	Belastb. Onk. verg.	Beloning op termijn	Bezoldiging 2014
Thijsen S.	Directeur	01-04-'13		1	167.402	6.400	29.604	203.406
Brakman I.	Voorz. Raad v Toez.	01-01-'14			17.286	0	0	17.286
De Boer M.	Lid Raad v Toezicht	01-01-'14	31-12-'14		11.524	0	0	11.524
Doorewaard M.E.M.	Lid Raad v Toezicht	01-01-'14			11.524	0	0	11.524
Draijer W.	Lid Raad v Toezicht	01-01-'14			11.524	0	0	11.524
Jansen G.J.	Lid Raad v Toezicht	01-01-'14			11.524	0	0	11.524

De vergoedingen voor de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht zijn met ingang van 1 januari 2014 vastgesteld door de staatssecretaris van het ministerie van Economische Zaken.

Overige personeel gebonden kosten

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Reis- en verblijfskosten	1.184	1.500
Woon-werkverkeer	896	836
Bedrijfskleding	275	303
Cursus en opleidingskosten	774	1.155
Overige	152	147
Totaal overige personeel gebonden kosten	**3.281**	**3.941**

Het vervoersbeleid is gericht op het meer beschikbaar stellen van bedrijfsauto's. Dit heeft zijn uitwerking op de 'Reis- en verblijfkosten'.
De organisatieverandering heeft effect op het woon-werkverkeer dat leidt tot hogere kosten.
In het Sociaal Flankerend Beleid zijn ruime opleidingsfaciliteiten opgenomen die in 2014 in mindere mate zijn benut dan in 2013.

[23] Sociale lasten

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Pensioenpremie	6.113	6.325
Overige sociale lasten	5.361	4.912
Totaal sociale lasten	**11.474**	**11.237**

Pensioenpremie

Pensioenverzekeraar ABP/Loyalis heeft ook in 2014 een herstelopslag in de premie verwerkt, die nodig is om de dekkingsgraad van het ABP op het gewenste niveau te krijgen of te houden. Van deze (tijdelijke) herstelopslag van 3 procentpunten (was in 2013 nog 2,2%), komt 2/3 voor rekening van de werkgever. De totale pensioenpremie voor de werkgever is in 2014 verlaagd met 1 procentpunt. Hierdoor is, mede dankzij de afname van het aantal fte en de daling van de brutosalarislasten, de last voor pensioenpremies € 212 afgenomen.

Overige sociale lasten

Deze stijgen door hogere werkgeversheffing voor de Zorgverzekeringswet.

[24] Afschrijvingskosten op (im-) materiële vaste activa

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Immateriële vaste activa	1.080	923
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	2.589	2.789
Machines, autos en installaties	2.086	2.176
Andere vaste bedrijfsmiddelen	640	838
Afschrijvingskosten	**6.395**	**6.726**

[25] Overige waardeveranderingen van (im-) materiële vaste activa

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Boekwinsten auto's, machines en werktuigen	-115	-82
Boekwinsten bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	-926	-880
Boekverliezen auto's, machines en werktuigen	83	76
Boekverliezen bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	16	3.781
Overige waardeveranderingen van (im-) materiële vaste activa	**-942**	**2.895**

Boekwinsten bedrijfsondersteunende en overige gebouwen

In de divisie Grond en Gebouwen werd eind 2014 een woning verkocht voor € 480. Deze woning had een boekwaarde van € 170, zodat een positief boekresultaat is gerealiseerd van € 310. Daarnaast werden ook in de divisies Beheer en Ontwikkeling (4 panden met een winst van € 448) en Beleven en Benutten (2 panden met positief resultaat van € 168) afgestoten. Hiermee is in 2014 in totaal een positief boekresultaat gerealiseerd van € 926.

[26] Overige bedrijfskosten

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Niet verrekenbare btw op inkopen en investeringen	6.913	7.032
Eigen bijdrage 3e geldstroomprojecten	2.211	2.449
Doorbelasting Overige kosten (pachters)	-409	-259
Dotatie aan voorzieningen	3.105	1.340
Bijzondere lasten resp. baten	-1.076	2.814
Totaal overige bedrijfskosten	**10.744**	**13.376**

De dotaties aan de voorziening bestaan voornamelijk uit de volgende belangrijke posten:

Dotatie voorziening Sociaal Flankerend Beleid	€ 634
Dotatie minus vrijval voorziening voor WW aanspraken	€ 145
Dotatie overige voorzieningen	€ 2.200
Overige mutaties	€ 126

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar [10] Voorzieningen.

Bij de 'Bijzonder lasten resp. baten' is enerzijds sprake van een bate door de vrijval van de voorziening voor de vermoedelijke oninbaarheid van de vordering op het ministerie van EZ inzake de afkoop van Landinrichtingsrente van € 2,5 mln. en anderzijds een bijzondere last voor de kosten van afgesloten landinrichtingsprojecten (€ 1,3 mln.) waarvan kortgeleden de (voorlopige) Lijst Der Geldelijke regelingen bekend is gemaakt.

[27] Financiële baten en lasten

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	309	354

[28] Belastingen op resultaat

Belastingen op resultaat hebben betrekking op de geconsolideerde deelnemingen Projecten BV en Energiehout BV. De effectieve belastingdruk ligt in lijn met het toepasselijk belastingtarief van 20% tot 25%. Staatsbosbeheer zelf is niet vennootschapsbelastingplichtig.

[29] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de 50% deelneming in BioEnerco over het jaar 2014.

Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Transacties tussen Staatsbosbeheer en Bio Enerco BV worden op een zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die van transacties met derden.

4.8 Toelichting op geconsolideerd kasstroomoverzicht

[30] Overige waardeveranderingen
Het hier vermelde bedrag betreft de vrijval van investeringssubsidies in 2014.

[31] Kasstromen uit rente en belastingen
Rekening houdend met balansmutaties zijn hier de werkelijk ontvangen rentebaten en betaalde vennootschapsbelasting (voorlopige aanslag) vermeld.

[32] Kasstroom uit investeringsactiviteiten
De opgenomen bedragen zijn de werkelijke kasstromen en sluiten derhalve niet aan met verloopoverzichten voor (im)materiële vaste activa.
De ontvangen kasstroom uit desinvesteringen is vermeld inclusief de gerealiseerde boekresultaten.

[33] Kasstroom uit financieringsactiviteiten
In 2014 bestaat de opname van langlopende schulden uit de SNL-leningen van de provincies Groningen en Zuid-Holland (€ 5,27 mln.) en de bankontvangsten voor enkele nieuw afgesloten afkoopsommen voor beheer en inrichting van terreinen van derden (€ 0,13 mln.). De aflossingen bestaan uit betalingen voor uitgevoerd beheer op de bestaande afkoopsommen en een betaling uit de verplichting voor Almere I van € 1 mln. voor de stichting van het BuitenCentrum 'Almeerderhout'.

4.9 Enkelvoudige balans (voor resultaatbestemming)

	31-12-2014	31-12-2013
Activa		
Vaste activa	**61.577**	**65.746**
[1] Immateriële vaste activa	4.047	3.564
[2] Materiële vaste activa	56.441	61.233
[34] Financiële vaste activa	1.089	949
Vlottende activa	**138.082**	**122.004**
[4] Voorraden	3.653	2.129
[35] Vorderingen en overlopende activa	34.730	24.494
[6] Liquide middelen	99.699	95.381
Totaal activa	**199.659**	**187.750**
Passiva		
[36] Eigen Vermogen	**76.602**	**74.135**
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	5.812	4.657
[9] Resultaat boekjaar	2.436	1.124
Vreemd Vermogen	**123.057**	**113.615**
[10] Voorzieningen	7.655	6.254
[11] Langlopende schulden	48.528	44.453
[37] Kortlopende schulden	66.874	62.908
Totaal passiva	**199.659**	**188.277**

4.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Bedrijfsopbrengsten		
Subsidies		
[13.A] Subsidie Ministerie van Economische Zaken	26.354	37.317
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	52.676	51.700
Som Subsidies	**79.030**	**89.017**
Netto-omzet		
[14] Omzet projecten	13.514	16.758
[15] Omzet recreatie	6.077	5.532
[16] Omzet ingebruikgeving	18.062	16.607
[17] Omzet houtverkoop en Biomassa	24.404	24.521
[18] Omzet overige producten	1.623	1.666
Som Netto-omzet	**63.680**	**65.084**
Overige Bedrijfsopbrengsten		
[19] Overige opbrengsten	7.175	6.523
Som der Bedrijfsopbrengsten	**149.885**	**160.624**
Bedrijfslasten		
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	11.071	12.848
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	66.028	68.754
[22] Lonen en salarissen	43.104	43.960
[23] Sociale lasten	11.474	11.237
[24] Afschrijving (im)materiële vaste activa	6.395	6.722
[25] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-942	2.895
[26] Overige bedrijfskosten	10.742	13.376
Som der Bedrijfslasten	**147.874**	**159.791**
Bedrijfsresultaat	**2.011**	**833**
[27] Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	305	343
Financiële baten en lasten	**305**	**343**
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	**2.316**	**1.176**
[28] Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	0	0
[29] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	118	-52
Resultaat na belastingen	**2.436**	**1.124**

4.11 Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

Algemeen
Dit enkelvoudige financieel verslag maakt onderdeel uit van het Financieel Verslag 2014 van Staatsbosbeheer.
Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst- en verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

[34] Financiële vaste activa

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1.089	949
Andere deelnemingen	0	0
Langlopende vorderingen	0	0
Balans per 31 december	**1.089**	**949**

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt

Specificatie	2014	2013
Balans per 1 januari	949	1.005
Dividenduitkering (incl. nagekomen correcties vorig jaar)	-10	-4
Aankoop 25% aandelen Bio Enerco	32	0
Aandeel in resultaat	118	-52
Balans per 31 december	**1.089**	**949**

De deelnemingen betreffen:

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
Geconsolideerde deelnemingen		
Staatsbosbeheer Projecten B.V.	Utrechtse Heuvelrug	100%
Staatsbosbeheer Energiehout B.V.	Utrechtse Heuvelrug	100%*
Overige deelnemingen		
BioEnerco B.V.	Drachten	50%
Buitenleven Vakanties BV	Deventer	50%

*** = 100% eigendom van Staatsbosbeheer Projecten B.V.**

Staatsbosbeheer heeft in 2001 de vennootschap Staatsbosbeheer Projecten BV opgericht. Staatsbosbeheer Projecten BV wordt gezien als houdstermaatschappij van op te richten werkmaatschappijen. In 2002 is de werkmaatschappij Energiehout BV opgericht, welke in 2002 een 50%-belang in Bio Enerco BV heeft verworven. De deelnemingen zijn gewaardeerd op basis van de nettovermogenswaarde. De jaarrekeningen van beide 100% deelnemingen worden in de aandeelhoudersvergaderingen van 10 maart 2015 vastgesteld en goedgekeurd.

De deelneming Staatsbosbeheer Projecten BV is een 100%-werkmaatschappij van Staatsbosbeheer en heeft een 100%-belang in Energiehout BV. De beslissende zeggenschap over het te voeren beleid ligt economisch, juridisch en bestuurlijk volledig bij Staatsbosbeheer.

Staatsbosbeheer Projecten BV heeft als doel het ter zake van natuurproducten verrichten van commerciële activiteiten en het verwerven en vervreemden van deelnemingen of andere belangen in rechtspersonen, vennootschappen en ondernemingen verband houdende met het verrichten van commerciële activiteiten ter zake van natuurproducten.

Bij zowel Staatsbosbeheer Projecten BV als Energiehout BV zijn geen werknemers in dienst.
In november 2014 is Buitenleven Vakanties BV opgericht en heeft als voornaamste doel het optreden als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Projecten BV heeft hierin een belang van 50 %, Natuurmonumenten en De12Landschappen, beide 25%.
Energiehout BV heeft een 50%-deelneming in Bio Enerco BV. De vestigingsplaats van zowel Staatsbosbeheer Projecten BV als Energiehout BV is gemeente Utrechtse Heuvelrug.

[35] Vorderingen

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Handelsdebiteuren	10.330	8.777
Projectvorderingen	5.975	4.162
Belastingen (btw)	284	143
Vorderingen op gelieerde maatschappijen	0	0
Overige vorderingen	18.141	11.412
Totaal	**34.730**	**24.494**

[36] Eigen vermogen en reserves

Verloopoverzicht	Begin-vermogen	Reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
Stand 1 januari 2013	**68.354**	**5.638**	**-981**	**73.011**
Resultaatbestemming 2012	0	-981	981	0
Mutaties binnen reserves 2013	0	0	0	0
Resultaat 2013	0	0	1.124	1.124
Stand 31 december 2013	**68.354**	**4.657**	**1.124**	**74.135**
Resultaatbestemming 2013	0	1.124	-1.124	0
Overige mutaties 2014	0	30	0	30
Resultaat 2014	0	0	2.436	2.436
Stand 31 december 2014	**68.354**	**5. 811**	**2.436**	**76.602**

Algemene Reserve
In het verslagjaar 2014 is het voorstel resultaatbestemming 2013 in de reserves verwerkt.

[37] Kortlopende schulden

Specificatie	31-12-2014	31-12-2013
Vooruit ontvangen, vooruit gefactureerde bedragen	6.199	5.829
Schulden aan leveranciers	8.689	12.613
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.504	1.400
Schulden ter zake van pensioenen	718	826
Projectschulden	23.058	22.746
Overige schulden	26.706	19.494
Totaal	**66.874**	**62.908**

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen
Dit betreft het aandeel van Staatsbosbeheer in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van € 118 groepsmaatschappijen betreft.

Honoraria van de accountant
De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van Staatsbosbeheer, en haar meegeconsolideerde maatschappijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW. Deze kosten (excl. btw) zijn onder 'Kosten uitbesteed werk bij uitvoering van reguliere werkzaamheden' opgenomen bij het onderdeel 'Management/financieel beleid en uitvoering'.
In 2014 is Staatsbosbeheer door 'Overige KPMG netwerk' begeleid bij onderzoek naar en inrichting van integrale kostprijssystematiek. De kosten hiervoor bedroegen € 180. Daarnaast is voor € 20 onderzoek uitgevoerd naar risico's bij procedures.

Omschrijving werkzaamheden	KPMG Accountants NV 2014	KPMG Accountants NV 2013	Overig KPMG netwerk 2014	Overig KPMG netwerk 2012	Totaal KPMG netwerk 2014	Totaal KPMG netwerk 2012
Onderzoek van de jaarrekening	136	124	0	0	136	124
Afrekening meer-/minderwerk	0	35	0	0	0	35
Andere controleopdrachten	53	36	0	0	53	36
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0	0	0
Andere niet controlediensten		0	200	12	200	12
Totalen	**189**	**195**	**200**	**12**	**389**	**207**

Driebergen, 9 maart 2015

Directeur Staatsbosbeheer,

ir. S. Thijsen

Raad van Toezicht,

mr. I. Brakman (voorzitter)



Overige gegevens

4.12 Resultaatbestemming

Algemeen
In de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer is in artikel 21 bepaald dat:
- de directeur Staatsbosbeheer jaarlijks een verslag opstelt van de werkzaamheden van Staatsbosbeheer, het gevoerde beleid in het algemeen en de doelmatigheid en doeltreffendheid van zijn werkwijze in het afgelopen kalenderjaar, alsmede een financieel verslag (art 21.1);
- de Raad van Toezicht deze stukken vaststelt (art 21.2);
- het financieel verslag de goedkeuring van onze Minister behoeft (art 21.3).

De Minister van Economische Zaken en Staatsbosbeheer hebben het in de wet neergelegde sturingsmechanisme, met inbegrip van informatievoorzienings- en controle-instrumenten, nader geconcretiseerd in een Convenant Ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer. In het Convenant is ten aanzien van bovenstaand artikel het volgende geconcretiseerd:
- Artikel 8.3: De directeur van Staatsbosbeheer legt het in artikel 21, eerste lid, van de wet bedoelde jaarverslag met inbegrip van de daar bedoelde jaarrekening uiterlijk op 15 maart na afloop van het jaar waarop het betrekking heeft over aan de minister. Het jaarverslag bevat mede een verantwoording over de wijze waarop Staatsbosbeheer invulling heeft gegeven aan dit convenant, in het bijzonder de artikelen 2, 3 en 4, en over de andere in artikel 5, tweede lid genoemde onderwerpen.
- Artikel 8.5: De minister neemt binnen 6 weken na ontvangst een besluit over goedkeuring van het financieel verslag en deelt dit aan Staatsbosbeheer mee.

Resultaat 2014
Conform artikel 21, lid 2 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer stelt de Raad van Toezicht de jaarstukken vast.
De directeur Staatsbosbeheer en de Raad van Toezicht stellen voor het resultaat over 2014 van € 2,4 mln. toe te voegen aan de reserves.

Driebergen, 9 maart 2015

Directeur Staatsbosbeheer,

ir. S. Thijsen

Raad van Toezicht,

mr. I. Brakman (voorzitter)

4.13 Controleverklaring

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
Aan: De Raad van Toezicht en de Directie van Staatsbosbeheer

Verklaring betreffende het financieel verslag
Wij hebben het in het jaarverslag 2014 opgenomen financieel verslag 2014 van Staatsbosbeheer te Driebergen gecontroleerd. Dit financieel verslag bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van de Directie
De Directie van Staatsbosbeheer is verantwoordelijk voor het opmaken van het financieel verslag die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 BW Boek 2.
Daarnaast is de Directie verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in het financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer.
Verder is de Directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij noodzakelijk acht om het opmaken van het financieel verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant
Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over het financieel verslag op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer en het controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat het financieel verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.
Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in het financieel verslag. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat het financieel verslag een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van het financieel verslag en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het inrichten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van Staatsbosbeheer.
Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door de Directie van Staatsbosbeheer gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het financieel verslag.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel inzake de getrouwheid van het financieel verslag
Naar ons oordeel geeft het financieel verslag een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Staatsbosbeheer per 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer en de bepalingen van en krachtens de WNT.

Oordeel inzake de rechtmatigheid
Voorts zijn wij van oordeel dat de in dit financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014 voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid in overeenstemming met de relevante wet- en regelgeving zoals vermeld in het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen
Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 22 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer op basis waarvan artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW van overeenkomstige toepassing is vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met het financieel verslag zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Den Haag, 12 maart 2015
KPMG Accountants N.V.

W.A. Touw RA

4.14 Bijlage aanvullende financiering projecten ministerie van EZ

(alle bedragen in deze paragraaf zijn vermeld in duizenden euro's)

Naast de rijksbijdrage voor organisatiekosten en eigenaarslasten ontvangt Staatsbosbeheer aanvullende financiering van het ministerie van EZ voor de uitvoering van projecten met een specifiek doel of onderwerp. Deze subsidies, en daarmee ook de projecten, worden in de administratie aangemerkt als 3e geldstroomfinanciering. De werkzaamheden worden nl. als afzonderlijk identificeerbare projecten uitgevoerd en zijn veelal niet binnen een (verslag-)jaar gereed. De 'baten' uit deze geldstromen zijn daarom pas in de winst- en verliesrekening zichtbaar op het moment dat de bedoelde projecten geheel zijn afgerond en worden dan verwerkt in de Omzet Projecten, zie [14]. De toekenning en betaling door EZ loopt niet parallel aan de opbrengstverantwoording door Staatsbosbeheer.
In de onderstaande tabel is voor verschillende EZ subsidie-/geldstromen de omzet van afgeronde projecten in 2014 weergegeven.

Omschrijving	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Recreatie om de Stad	0	291
Effect Gerichte Maatregelen en Omvormingsbeheer (voorheen OBN)	77	2.229
Nationale parken	740	722
Landschapsherstelplannen	70	9
Soortenbeleid	134	820
Achterstallige inrichting terreinen	23	164
Bodemsanering	126	725
Besluit Rijkssubsidiering Instandhouding Monumenten 2011 (BRIM)	13	1
ICMO II 2013	275	Pm
Herstel branden Strabrechtse Heide (subsidiejaar 2010)	520	Pm
Totaal	**1.978**	**4.961**

Hieronder worden de in 2014 (en voorgaande jaren) door EZ toegekende projectsubsidies weergegeven, waarbij de per balansdatum nog niet geheel uitgevoerde projecten zijn opgenomen. In de tabel is tevens zichtbaar welke bestedingen Staatsbosbeheer in 2014 heeft gedaan.

Omschrijving aanvullende financiering	Subsidie jaar	Subsidie-bedrag	Uitgevoerd tot 01-01	Uitgevoerd in 2014	Nog te besteden
Natuurbranden Duinen Schoorl	2010	1.481	-438	-424	619
Natuurherstel Schoorlse Duinen	2011	3.067	0	-30	3.037
Green Deal Biodiversiteit	2014	149	0	-66	83
ICMO advies II	2014	250	0	-85	165
Groen en Doen	2012	62	0	-36	26
Natura 2000 Beheerplannen	2009/2012	6.717	-5.786	-286	645
Totaal		**11.726**	**-6.224**	**-927**	**4.575**

Toelichting bij projecten:

Natuurbranden Duinen Schoorl
Tot en met 2014 is ca. 65 hectare door brand verwoest of beschadigd bos omgezaagd, zijn de stobben gerooid en is het hout afgevoerd. Daarnaast is er een begrazingsraster (her)geplaatst en is begrazing met koeien ingesteld. Eind 2014 is in de duinen van Schoorl 6 kilometer fietspad vernieuwd.

Natuurherstel Schoorlse Duinen
In 2014 is onderzoek gedaan naar de herstelmogelijkheden van de duinvalleien en duinheiden door middel van plaggen. Uit dit onderzoek komen de gebieden met de beste herstelmogelijkheden. Daarnaast is een monitoringsplan opgesteld om de verschillende herstelmaatregelen goed te kunnen monitoren.

Green Deal Biodiversiteit Producerend Landschap
Verplichtingennummer: 1300018441
De 'Green Deal Biodiversiteit Producerend Landschap', gesloten tussen ZLTO, ministeries van EZ en I & M en Staatsbosbeheer, richt zich op vernieuwende samenwerkingsvormen in het landelijk gebied tussen agrariërs en Staatsbosbeheer. In juni 2014 heeft Staatsbosbeheer in overleg met ZLTO en EZ een projectvoorstel en begroting ingediend bij het ministerie van EZ en hierop is op 14 oktober 2014 een bijdrage toegekend van € 149 (incl. btw). Hiervan is in 2014 een voorschot van €100 ontvangen.
Landelijke vraagstukken worden in vier gebieden uitgewerkt, waarbij kennis en advieswerk worden ingezet naast procesgeld welke de Green Deal beschikbaar stelt. De vier gebieden worden in samenwerkingsvormen uitgewerkt; het gaat om de Westelijke Langstraat in Brabant, de Olde Maten in Overijssel, Natuurboeren en Varkensland in Noord-Holland en het Westerkwartier in Groningen.
De landelijke stuurgroep is eind november bij elkaar geweest met vertegenwoordigers van I & M, LTO en Staatsbosbeheer. Van de vier samenwerkingsvormen is vastgesteld welke landelijke speerpunten waar aan de orde zouden komen. Voor de evaluatie van Varkensland is dit najaar nog een onderzoek door DLG uitgevoerd, in uren beschikbaar gesteld door EZ i.v.m. het opheffen van DLG.

Groen en Doen
Verplichtingennummer: 1300014802
In 2013 is door het ministerie van EZ een subsidiebeschikking gegeven voor het programma 'Groen en Doen 2013', welke op 17 september 2013 is aangepast. Met kenmerk DGNR-NB/14209834 is die beschikking voor de 2e maal aangepast en is de subsidietermijn voor de uitvoering van het programma verlengd tot 01 april 2015. De termijn voor de subsidievaststelling is daarmee gekomen op 01 april 2016.

Project: 'All round' vrijwilligers voor natuur en voor mensen
De hoofddoelstelling van het project was het ontwikkelen en piloten van een opleiding om vrijwilligers te trainen die breed inzetbaar zijn in de publieksactiviteiten van Staatsbosbeheer. De opleiding is gericht op bestaande en nieuwe op te richten (groepen) vrijwilligers die meehelpen bij het beheer, die groepen kinderen, volwassenen en ouderen begeleiden tijdens activiteiten en excursies in de natuur en die groepen volwassenen met gezondheidsproblemen begeleiden tijdens aangepaste excursies buiten. De opleiding is modulair van opzet. De verschillende modulen zijn gepilot met nieuwe en bestaande vrijwilligers van Staatsbosbeheer en daar waar nodig aangepast.
Resultaten: Er zijn 5 pilots geweest in Heeze, Schoorl, Fryslân, De Peel en Groesbeek. In totaal hebben 52 vrijwilligers meegedaan aan de pilots.
Er is een nieuwe cursusmap samengesteld met uitgebreide informatie over de verschillende modules. Deze cursusmap wordt in een oplage van 1.500 gedrukt. Alle vrijwilligers die deze nieuwe opleiding gaan volgen krijgen een exemplaar van de handleiding bij aanvang van de opleiding, met daarin de modules die ze gaan volgen.
De nieuwe opleiding is tot stand gekomen met de inbreng van een aantal externe partijen. Stichting Huis voor Beweging levert de trainers voor het onderdeel Natuurlijk Actief en heeft een belangrijke rol gespeeld in de uitvoering van de pilots met ouderen (Fryslân en Groesbeek – zie boven). Het onderdeel Verdieping werkvormen natuurbeleving wordt gegeven door trainers van Stichting NatuurWijs. Deze verdieping is geschikt voor vrijwilligers die zowel met kinderen als met ouderen aan de slag gaan. Voor het onderdeel Veiligheid wordt samengewerkt met het bedrijf IPC die beschikt over specifieke expertise op het gebied van veiligheid in HGA (hulpverlening geïsoleerde arbeid). Alle andere onderdelen van de opleiding worden in eigen beheer gegeven.



5 Bestuursstructuur en personalia

Situatie op 31-12-2014

Raad van Toezicht

Mevrouw mr. I. Brakman (voorzitter)
De heer ir. W. Draijer (vice-voorzitter)
Mevrouw M. de Boer
Mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard
De heer mr. G.J. Jansen

Raad van Advies

Mevrouw P.C. Krikke (voorzitter)
Mevrouw drs. J.H. Fackeldey
De heer J.A.G. Arkink
De heer ing. G. Spanjar MA
De heer V.D. Ponten
Mevrouw A.G.M. van Dijk
De heer dr. C.J.M. Scheepens
Mevrouw A.N. Zuidam
De heer mr. J.E.C. De Groot
Mevrouw W.S.H. Uiterweerd MSc
De heer drs. D. Vriesendorp
Mevrouw ir. S.D. Duives-Cahuzak
De heer E.A.W. Ernens
Mevrouw Y.R. Parodi
Mevrouw M.H. Snoeijer BA

Directeur

De heer ir. S. Thijsen BNT

Directieteam Staatsbosbeheer

De heer ir. S. Thijsen BNT (Directeur)
De heer drs. P.H. van der Jagt
(Financieel directeur)
Mevrouw drs. M.H. Brouwer
(divisiedirecteur Beheer & Ontwikkeling)
De heer mr. C.J.G. Dosker
(divisiedirecteur Grond & Gebouwen)
Mevrouw D.M.J. Kamphuis MBA
(divisiedirecteur Beleven & Benutten)

Functies leden Raad van Toezicht en directie Staatsbosbeheer

De nevenfuncties binnen de publieke sector en overige nevenfuncties voor zover ze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht en directie worden vermeld in onderstaand overzicht. De gegevens hebben betrekking op het jaar 2014.

Mevrouw mr. I. Brakman
Geboortejaar: 1961
Benoemd per 1 april 2009
Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd mediator en adviseur mediabedrijven
Nevenfuncties:
- Voorzitter van het bestuur van de Vereniging het Nederlandse Rode Kruis
- Lid van de Raad van Commissarissen DSM NL
- Lid van de Raad van Commissarissen Shell NL
- Voorzitter Centrale Commissie voor de Statistiek (CBS)
- Commissaris Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf (IMK)
- Lid bestuur Fondsenbeheer Nederland
- Voorzitter Stichting Kijkonderzoek (SKO)

De heer ir. W. Draijer
Geboortejaar: 1965
Benoemd per 1 januari 2014
Hoofdfunctie: Voorzitter raad van bestuur Rabobank
Nevenfuncties:
- Lid Raad van Toezicht Kröller-Müller Museum
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Nationaal Centrum voor Wetenschap & Technologie (NCWT, NEMO)
- Voorzitter Stichting De Avond van Wetenschap & Maatschappij

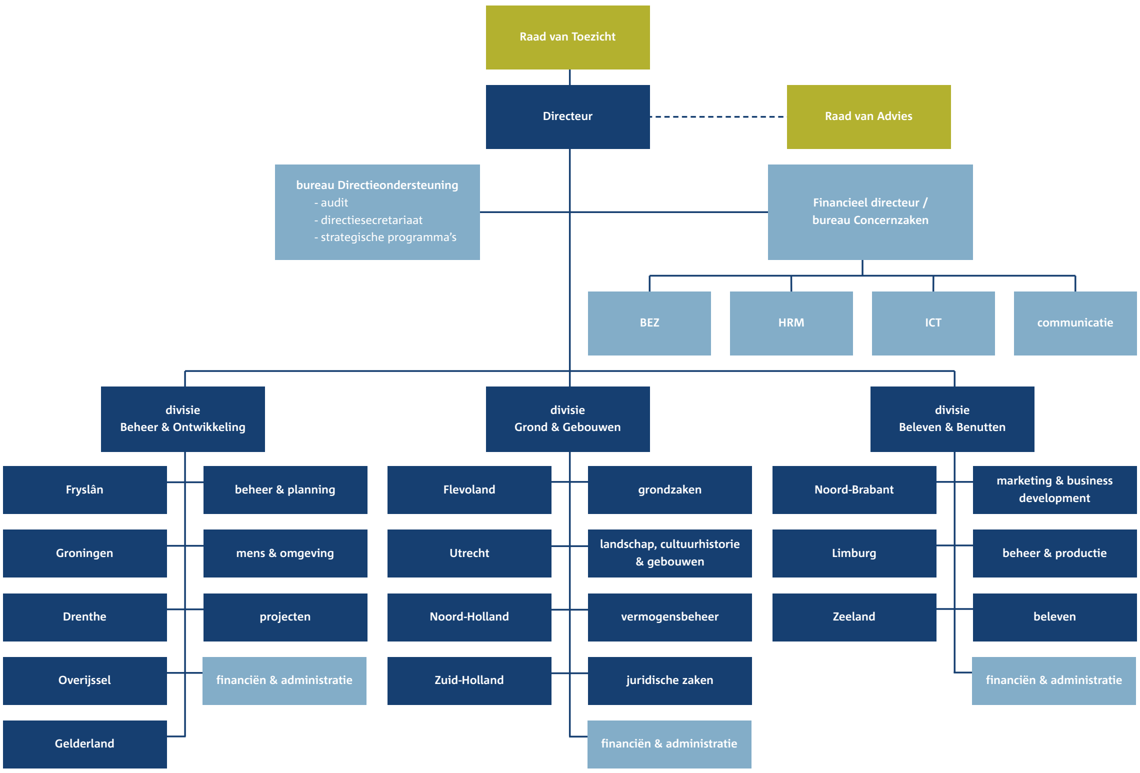
Mevrouw M. de Boer
Geboortejaar: 1939

Benoemd per 1 januari 2008
Hoofdfunctie: voormalig Commissaris van de Koningin in de provincie Drenthe, voormalig minister van VROM, voormalig burgemeester van Leeuwarden en voormalig waarnemend burgemeester van Hoogeveen.
Nevenfuncties:-.

Mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard
Geboortejaar: 1962
Benoemd per 1 januari 2014
Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder en adviseur
Nevenfuncties:
- Lid van de Raad van Toezicht 's Heeren Loo Zorggroep
- Lid Raad van Toezicht MVO Nederland, voorzitter financiële commissie
- Lid Raad van Commissarissen Woonbedrijf Ieder1, voorzitter auditcommissie
- Lid Curatorium VNO-NCW
- Voorzitter Raad van Commissarissen Bloomville
- Lid dagelijks bestuur Stichting Christelijke Pers
- Lid Raad van Commissarissen Hypotheek Visie Centrale
- Auditor accreditatie NVZD/BCZN

De heer mr. G.J. Jansen
Geboortejaar: 1946
Benoemd per 1 januari 2014
Hoofdfunctie: adviseur en toezichthouder publieke en semi publieke sector
Nevenfuncties:
- Voorzitter Faunafonds, bezoldigd (tot 1-1-2015)
- Voorzitter Waarderingskamer, bezoldigd (tot 1-1-2015)
- Voorzitter St. TKI Innovatienetwerk, onkostenvergoeding (tot 1-1-2015)
- Bestuurslid Nationaal Groenfonds, bezoldigd (tot 1-1-2015)
- President-commissaris Waterleidingmaatschappij Drenthe (bezoldigd)
- Voorzitter Vereeniging tot beoefening van Overijsselsch Regt en Geschiedenis (onbezoldigd)

De heer ir. S. Thijsen
Geboortejaar: 1959
Hoofdfunctie: Directeur Staatsbosbeheer
Benoemd per 01 mei 2013
Nevenfuncties:
- Voorzitter Raad van Advies Environmental Sciences Group (ESG), Wageningen UR (onbezoldigd)
- Voorzitter External Council Landscape Architecture and Planning, Wageningen UR (onbezoldigd)
- Vicevoorzitter Vereniging Bos en Natuurterrein Eigenaren (VBNE) (onbezoldigd)
- Lid Raad van Advies Overwater (onkostenvergoeding)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Kuiper Compagnons (onkostenvergoeding)



Tekst: Staatsbosbeheer | Fotografie: Staatsbosbeheer, Rob de Wind, Aaldrik Pot, Sanne Pons, Ernst Dirksen en Peter Maas



Staatsbosbeheer
Princenhof Park 1
3972 NG Driebergen
www.staatsbosbeheer.nl